

Päivi Pahkamaa

**SISÄISET SIDOSRYHMÄT LEVIN
BRÄNDI-IDENTITEETIN RAKENTAJINA**

Pro gradu -tutkielma

Matkailututkimus

2015

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Sisäiset sidosryhmät Levin brändi-identiteetin rakentajina

Tekijä: Päivi Maria Pahkamaa

Koulutusohjelma/oppiaine: Matkailututkimus

Työn laji: Pro gradu -työ X Sivulaudaturtyö Lisensiaatintyö

Sivumäärä: 86 + 3 liitettä

Vuosi: 2015

Tiivistelmä:

Levin matkailukeskus on ollut yksi Suomen suosituimmista matkakohteista jo usean vuoden ajan. Levillä on poikkeuksellisen vahva brändi kotimaan markkinoilla, ja sillä on tunnettavuutta myös kansainvälisten brändien joukossa. Brändikirjallisuudessa on viime aikoina alettu kiinnittää huomiota matkakohteen brändi-identiteettiin eli siihen, millaisena matkakohteen sisäiset toimijat haluaisivat matkakohteen brändin näyttäytyvän matkailijalle. Tutkimuspuutteena on Piken(2009) mukaan paikallisten matkailualan vaikuttajien roolit näissä prosesseissa. Tarkastelen tutkimuksessani matkakohteen brändi-identiteettiä eri sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa muodostuvana, jatkuvasti muuttuvana kokonaisuutena.

Tutkimukseni tieteellisenä tehtävänä on ymmärtää Levin sisäisten sidosryhmien erilaisia rooleja, joita heille on muodostunut Levin brändi-identiteetin kehityksessä. Yleisenä tavoitteena on lisätä ymmärrystä matkakohteiden sisäisten sidosryhmien merkityksestä matkakohteen brändin rakentamisessa. Tutkimukseni osallistuu osaltaan matkakohteen brändikirjallisuuden tieteelliseen keskusteluun.

Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena, jolloin yhdestä yksittäisestä tutkimuskohteesta tuotetaan mahdollisimman yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu syksyllä 2014 ja keväällä 2015 kerätyistä dokumenttiaineistoista ja henkilöhaastatteluista. Dokumenttiaineisto muodostuu Levin Matkailu Oy:n sähköisistä ja paperisista markkinointimateriaaleista sekä lehtileikkeistä. Haastatteluaineisto koostuu yhdeksästä Levin nykyisille tai entisille matkailualan vaikuttajille tehdyistä puolistrukturoidusta teemahaastatteluista, jotka analysoitiin teemoittelevalla sisällönanalyysillä.

Päättökäytöksenä esitän Levin sisäisille sidosryhmille muodostuneita rooleja brändi-identiteetin kehittämisessä, joita ovat *alueen kehittäjä, matkailun edistäjä, kansainvälistäjä, brändin rakentaja, yhteistyön koordinoija, palveluntarjoaja, markkinoija* sekä *alueen kasvot*. Merkittävässä roolissa brändi-identiteetin kehittämiselle on Levillä ollut myös kaikkien toimijoiden välinen yhteistyö.

Tutkimustuloksien avulla voidaan ymmärtää paremmin matkakohteen brändin rakentumisen moniulotteisuutta.

Avainsanat: *matkakohteen brändi-identiteetti, matkakohteen brändi, sisäiset sidosryhmät, matkailututkimus, tapaustutkimus*

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi X

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	4
1.1 Matkakohteen brändi ja sisäiset sidosryhmät sen rakentajina	4
1.2 Tutkimustehtävät ja –kohde	9
1.3 Aineisto ja menetelmät	10
1.4 Tutkielman kulku.....	12
2. LEVIN HISTORIA JA NYKYPÄIVÄ	13
2.1 Levin historiaa	13
2.2 Levi kaudella 2014-2015	18
3. SISÄISTEN SIDOSRYHMIEN ROOLIT MATKAKOHTEEEN BRÄNDI-IDENTITEETIN RAKENTUMISESSA	21
3.1 Matkakohteen identiteetti	21
3.2 Brändin rakentaminen matkakohteessa	26
3.3 Matkakohteen brändi-identiteetti.....	28
3.4 Sisäisten sidosryhmien roolit matkakohteessa	32
4. AINEISTOT JA MENETELMÄT	38
4.1. Tutkimussuuntauksena tapaustutkimus	38
4.2 Teemahaastattelut ja dokumenttiaineistot – aineistot ja aineistonkeruu	40
4.3 Teemoitteleva sisällönanalyysi.....	44
5. BRÄNDIN RAKENTAMINEN TOIMINNALLA	47
5.1 Suunnitelmallinen kehitystyö	47
5.2 Yksittäisten toimijoiden roolit Levin ja Levin brändin kehittämisessä.....	50
6. BRÄNDIN RAKENTAMINEN YHTEISTYÖLLÄ	56
6.1 Yhteistyön koordinointi.....	56
6.2 Henkilösuhteiden vaikutus yhteistyöhön.....	61
6.3 Yhteistyön muuttuminen	63
7. BRÄNDIN RAKENTAMINEN MARKKINOINTIViestinnällä.....	67
7.1 Levin brändi-identiteetti ja sen asemointi	67
7.2 Levin imagon ja brändi-identiteetin keskinäinen vuorovaikutus	69
8. YHTEENVETO	74
Kiitokset	81
LÄHDELUETTELO	82
LIITE 1. Haastattelurunko	87
LIITE 2. Havaintomatriisi	88
LIITE 3. Esimerkkikuvat analyysin kulusta	90

1. JOHDANTO

Kittilässä, Sirkan kylässä sijaitsee matkailukeskus, josta lähestulkoon jokainen suomalainen on ainakin kuullut, usea myös vierailut. Levin matkailukeskuksen juuret ulottuvat aina 50-luvulle, jolloin ensimmäinen virallinen matkailuyritys perustettiin. Alkujaan yhden hiihtohissin kylästä on vuosien varrella kasvanut täyden palvelun matkailukeskus, jonka brändi tunnetaan niin Suomessa kuin maailmallakin.

1.1 Matkakohteen brändi ja sisäiset sidosryhmät sen rakentajina

Globalisoituneessa maailmassa liikkuminen on helppoa ja vaivatonta, ja kaukaisistakin matkakohteista on muodostunut matkailijoille helposti saavutettavia. Matkakohteet ympäri maailmaa ovat matkailijalle helposti saavutettavissa. Matkailijan päätöksentekoa vaikeuttaa valtavan valikoiman lisäksi matkakohteiden keskinäinen samankaltaisuus – matkakohteiden palveluntarjonta voi olla hyvin samanlaista keskenään, ja matkakohteen peruselementit ovat usein samat. Ostopäätöksen teossa voi olla läsnä epävarmuus matkakohteesta, sillä toisin kuin fyysisiä esineitä, matkakohdetta ei voi testata ennakkoon ennen ostopäätöksen tekoa. Matkailumarkkinoijien suurimpiin haasteisiin tänä päivänä kuuluukin juuri oman matkakohteen markkinointi siten, että se erottautuu kilpailevien matkakohteiden valtavasta massasta edukseen. Edustavan ja vahvan brändin rakentaminen on matkakohteen tärkeimpiä erottautumisen keinoja, ja matkakohteen brändi vaikuttaa vahvasti matkailijan ostopäätöksen muodostumiseen (Blain ym., 2005).

Matkakohteesta on esitetty lukuisia määritelmiä sen moniulotteisuuden vuoksi. UNWTO:n (2002) mukaan *matkakohde* on fyysinen tila, jossa matkailija viettää ainakin yhden yön, ja jossa on erilaisia matkailijoille suunnattuja palveluita ja nähtävyyksiä. UNWTO:n mukaan matkakohteella on sekä fyysisiä että hallinnollisia rajoja, jotka määrittelevät matkakohteen hallinnoinnin sekä sen kilpailukykyisyyttä määrittävät näkemykset ja imagon. UNWTO:n määritelmässä todetaan matkakohteisiin kuuluvan useita erilaisia sidosryhmiä, joihin lukeutuu muun muassa paikallisyhteisöt. UNWTO:n mukaan matkakohteet voivat muodostaa keskenään matkakohteiden verkoston ja muodostaa näin ollen yhden, suuremman matkakohteen. Moilanen ja Rainisto (2008)

toteavat matkakohdeiden muodostuvan yleensä useiden, itsenäisten yritysten ja toimijoiden verkostosta, jotka tuottavat yhdessä matkakohteen palvelut ja puitteet.

Framke (2002) tarkastelee artikkelissaan matkakohdeesta esitettyjä taloustieteellisiä ja sosio-kulttuurisia määritelmiä, ja luo näiden perusteella oman määritelmänsä matkakohdeesta. Hänen mukaansa matkakohde muodostuu intressien, aktiviteettien, palveluiden, infrastruktuurin ja nähtävyyksien summasta. Framken mukaan matkakohdeella on pysyvä fyysinen ulottuvuus, ja dynaaminen ulottuvuus, joka muodostuu palveluntarjoajien ja tuotteiden kokonaisuudesta ja muuttuu matkailun kysynnän mukaisesti. (Framke, 2002, s.105.)

Konecnikin ja Gon (2008) määritelmän mukaan matkakohde on monimuotoinen eri tuotteista, palveluista ja kokemuksista muodostuva kokonaisuus, jota hallinnoivat useat eri sidosryhmät kuten matkailualan yrittäjät, julkiset organisaatiot, hallinnollinen elin, sekä yhteismarkkinointiorganisaatio (tutkimuskirjallisuudessa usein DMO = destination marketing organisation). Konecnikin ja Gon (2008, s. 179) mukaan matkakohde voi muodostua erityyppisistä omistusmuodoista, eikä matkakohdeessa ole välttämättä virallista hierarkiajärjestelmää tai sääntöjä, joiden mukaan sidosryhmät toimisivat. Tässä tutkimuksessa nojaan Konecnikin ja Gon (2008) määritelmään matkakohdeesta.

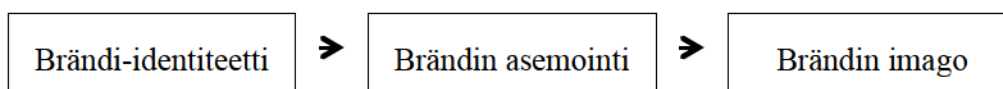
Perinteisessä markkinointikirjallisuudessa brändejä on tutkittu paljon ja laaja-alaisesti. Aakerin (1991, s.7) paljon käytetyn määritelmän mukaan *brändi* on erottuva logo, nimi tai symboli, joka on tunnuksenomainen tuotteelle ja palvelulle, ja jonka avulla erottaudutaan vastaavista kilpailijoista. Matkakohde poikkeaa kuitenkin huomattavasti tuotteesta tai palvelusta, eikä siihen näin ollen voida soveltaa perinteistä markkinointikäsitystä. Matkakokonaisuutta ei voida paketoida täysin valmiiksi matkailijalle, vaan matkailija valitsee itse matkakohdeesta esimerkiksi sen, missä ravintolassa hän syö tai missä hän majoittuu. Matkakohde ei yleensä muodostu yhdestä yrityksestä, vaan matkailuelämästä on tuottamassa usean yrittäjän ja toimijan verkosto, joka tuottaa palveluita ja puitteita matkakokemusta varten. Beritelli, Bieger ja Laesser (2007) toteavat tällaisen matkakohteen edustavan perinteistä, yhteisöllistä matkakohdetta. Heidän mukaansa matkakohde voi olla myös yhtiöpohjainen, jolloin matkakohdetta hallinnoidaan keskitetysti ja matkakohteen omistukset ovat suurelta osin

yhdellä yrityksellä. Tämän tutkimuksen empiirinen kohde Levi edustaa yhteisöllistä matkakohdetta.

Ritchie ja Ritchie (1998, Ritchie & Crouch, 2005, mukaan) mukaan *matkakohteen brändi* on ”nimi, symboli tai logo, joka on matkakohteelle tunnusomainen ja erottaa sen muista; se sisältää lupauksen ikimuistoisesta matkakokemuksesta joka liittyy ainutlaatuisesti matkakohteeseen sekä vahvistaa miellyttäviä muistoja matkakohteesta.”

Brändit syntyvät markkinoilla, mutta yleensä brändit ovat tietoisien rakentamisen tulosta. Sekä Aakerin (1996) että Kavaratziksen ja Ashworthin (2006) mukaan brändin rakentamisessa on kolme pääelementtiä: brändi-identiteetti, brändin asemointi sekä brändin imago. *Brändi-identiteetillä* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, mitä brändin hallinnoijat haluavat brändin edustavan. *Brändin asemoinnilla* tarkoitetaan niitä elementtejä brändi-identiteetistä, joita kohdeyleisölle aletaan markkinoida.

Yksinkertaisimmillaan matkakohteen *imago* voidaan määritellä ”ajatuksien, ideoiden ja käsityksien kokonaisuudeksi, joka henkilöllä on matkakohteesta” (ks. esim. Bramwell & Rawding, 1996; Cai, 2002; Tasci & Gartner, 2007.) Havainnollistan yksinkertaistettua käsittehierarkiaa kuvassa 1. Matkakohteen brändin identiteetti muodostetaan siis tietoisesti matkakohteen sisällä, kun taas brändin imago muodostuu matkailijoiden mielissä tiedostamattomasti.



Kuva 1. Brändi-käsitteiden hierarkiaa tutkimuksessa

Brändikirjallisuudessa brändejä on tarkasteltu pitkään imagonäkökulmasta, jossa on keskitytty siihen, kuinka matkailijat kokevat matkakohteen brändin. Cai (2002) tunnisti uraa uurtavassa artikkelissaan brändi-identiteetin ”puuttuvaksi linkiksi” brändin ja sen imagon välille, ja Cain artikkelin jälkeen brändi-identiteettitutkimuksia on ilmestynyt useampia. Tutkijoiden mukaan pelkkään imagoon keskittyvä brändin rakentaminen voi rajoittaa matkakohteiden brändien kehitystyötä (ks. esim. Cai, 2002, Hankinson, 2004, Konecnik & Go, 2008, Lemmetyinen & Go, 2010). Matkakohteiden brändin rakentaminen matkakohteen identiteetistä välittämättä voi pahimmillaan tuhota matkakohteen paikan tunnun ja aitouden, luoden irrallisen, keinotekoisen

kokonaisuuden johon paikalliset yrittäjät ja asukkaat eivät sitoudu.

Identiteettipohjaisella matkakohteen brändin rakentamisella alueen sisäiset toimijat voivat heijastaa matkakohteen imagoon alueen syvimmän olemuksen (Cai, 2002, Konecnik & Go, 2008, Saraniemi, 2010, Kavaratzis & Hatch, 2013).

Matkakohteen brändin rakentaminen ja hallinnointi ovat usein tutkimuskirjallisuudessa matkakohteen yhteismarkkinointiorganisaation vastuulla. Viimeaikaisessa tutkimuskirjallisuudessa on kuitenkin kyseenalaistettu yhteismarkkinointiorganisaation dominoivaa roolia matkakohteen brändin kehittäjänä, ja huomiota on alettu siirtää matkakohteen sisäisten sidosryhmien merkitykseen matkakohteen brändin rakentamisessa (ks. esim. Komppula, 2014; Tuohino & Konu, 2014). Matkakohteen sisäiset sidosryhmät eli yrittäjät, paikalliset asukkaat ja työntekijät ovat merkittävässä roolissa välittämässä matkakohteen brändiin liitettyjä lupauksia ja arvoja matkailijalle, jonka vuoksi on tärkeää, että he kokevat brändin omakseen ja voivat sitoutua siihen.

Matkakohteen brändi-identiteettiä ovat tutkineet muun muassa Konecnik ja Go (2008), Saraniemi (2010), Lemmetyinen ja Go (2010), sekä Kavaratzis ja Hatch (2013). Konecnik ja Go (2008) hahmottivat Slovenian brändi-identiteetin tutkimuksessa työkalun strategiseen brändin analysoimiseen. Työkalu jaetaan kolmeen analysointivaiheeseen: matkailija-analyysiin, kilpailija-analyysiin sekä analyysiin itsestä. Huolellisen itseanalyysin tuloksena tulisi syntyä raportti matkakohteen brändipääomasta sekä matkakohteen sisäisten sidosryhmien toiveista ja kiinnostuksen kohteista. Identiteettipohjainen brändityökalu tarjoaa sisäisille sidosryhmille mahdollisuuden peilata omia käsityksiään matkakohteesta markkinointiin, luoden näin ”aidomman” kokemuksen myös matkailijalle.

Saraniemi (2010) esittelee tutkimuksessaan holistisen mallin brändi-identiteetin muodostumisesta ja arvojärjestelmästä. Mallin mukaan brändi-identiteetti syntyy yhteismarkkinointiorganisaation identiteetin, paikan identiteetin sekä kaikkien sidosryhmien identiteettien jatkuvan vuorovaikutuksen tuloksena. Brändi-identiteetti edustaa matkakohteen sisäisiä arvoja, jotka vuorovaikutuksessa paikan imagon kanssa luovat brändin pääoman sekä brändin arvon. Kavaratziksen ja Hatchin (2013) mukaan paikan identiteettiä ei tule pitää staattisena, vaan jatkuvan eri sidosryhmien välisen

dialogin tuloksena. Brändi-identiteettiä voidaan pitää paikan identiteetin kanssa yhteneväisenä, joten myös brändi-identiteetti on jatkuvasti muuttuva.

Cox, Gyrd-Jones sekä Gardiner(2014) ja Bregoli (2012) ovat tarkastelleet tutkimuksissaan yhteismarkkinointiorganisaation sekä sidosryhmien merkitystä brändi-identiteetin muodostumisessa ja brändien hallinnoinnissa. Cox, Gyrd-Jones sekä Gardiner (2014) tarkastelevat tutkimuksessaan yhteismarkkinointiorganisaation roolia paikan brändin sisäisessä hallinnoinnissa. Cox ym. (2014) mukaan sidosryhmät kaipaavat johtohahmoa, mutta myös tasa-arvoisuutta, joten hierarkkisen rakennelman sijasta matkakohteissa tulisi vallita verkostomainen rakenne, jossa yhteismarkkinointiorganisaation tulisi omalla käytöksellään toteuttaa brändin arvoja, ja inspiroida näin myös sidosryhmiä samaan. Bregoli (2012) esittää omassa tutkimuksessaan samankaltaisia johtopäätöksiä.

Morgan, Pritchard ja Piggot (2003) ovat tutkineet matkakohteen sidosryhmien rooleja maabrändin rakentamisessa Uudessa-Seelannissa. Tutkimuksen mukaan Uuden-Seelannin maabrändin kehittymiselle tärkeitä sidosryhmiä ovat olleet julkinen sektori sekä matkailumarkkinoinnista vastaavat organisaatiot. Tutkimuksen mukaan vahvan brändin omaavissa matkakohteissa brändin rakentaminen perustetaan yksityiskohtaisten sidosryhmä- ja kilpailija-analyysien tuloksiin. (Morgan, Pritchard & Piggot, 2003.) Tuohino ja Konu (2014) tarkastelevat artikkelissaan matkakohteen sisäisten sidosryhmien näkemyksiä matkakohteen johtajuudesta ja siitä, kuka on vastuussa matkakohteen kehittämisestä. Tutkimuksessa tunnistetaan myös matkakohteen sisäisten sidosryhmien erilaisia rooleja. Tutkimustuloksien mukaan matkakohteiden johtajuus on vahvasti kontekstisidonnaista. Tuohinon ja Konun (2014) mukaan matkakohteen johtajuuden muodostumiseen vaikuttavat matkakohteen eri ominaisuudet, ja johtajuus ja roolit matkakohteessa vaihtelevat voimakkaasti alueesta riippuen.

Piken ja Pagen mukaan matkakohteen bränditutkimus on vielä verrattain nuorta. Brändi-identiteetin kehittymiseen liittyviä tutkimuspuutteita on heidän mukaan muun muassa vähäinen tieto matkakohteen brändiä koskevista päätöksentekoprosesseista ja paikallisten matkailualan vaikuttajien rooleista näissä prosesseissa. (2014, s.212, ks myös Pike, 2009.)

1.2 Tutkimustehtävät ja –kohde

Kittilän kunnassa, Sirkan kylässä sijaitseva Levin matkailukeskus on ollut jo useita vuosia yksi Suomen suosituimmista matkailukeskuksista. 170 kilometriä Rovaniemestä pohjoiseen sijaitsevalla Levillä oli talvikautena 2013–2014 koko maan hiihtokeskuksista suurin markkinaosuus, 18,5 %. Levi on ollut myynnillisesti Rukan kanssa tasavertainen, mutta vuosina 2010–2013 Levi nousi hissilippumyynneissä Rukan edelle. (SHKY Hiihtokeskusten tunnusluvut 2013–2014, 2014.) Vuonna 2014 Levillä oli rekisteröityjä yöpymisiä vajaa 450 tuhatta, joka vastaa noin 20 % kaikista Lapin yöpymisistä vuonna 2014 (Majoitusliikkeiden yöpymisvuorokaudet alueittain ja kunnittain). Alun perin pienestä maalaiskylästä Suomen Lapin keskellä on vuosien aikana kasvanut matkailukohde, joka on suosittu matkailukohde myös kansainvälisillä markkinoilla (Pitäjämästä kansainväliseksi matkakohteeksi).

Vuonna 2014 Levillä oli yhteensä noin 24 000 vuodepaikkaa (rekisteröidyt ja rekisteröimättömät vuodepaikat), 600 000 matkailijaa vuodessa ja 200 yritystä (LeviDays, 2014). Levi on merkittävä matkailukeskus myös kansainvälisellä tasolla, sillä se on yksi vuosittain järjestettävien alppihiihdon maailman cup-kisojen järjestäjistä. Levillä on ollut ja yhä on aktiivisia ja pitkäaikaisia yrittäjiä sekä hallinnollisia vaikuttajia, jotka ovat omalta osaltaan osallistuneet Levin kehittämiseen. Yksi tähän tutkimukseen johtaneista syistä oli mielenkiinto tutkia, kuinka pienestä kylästä kaukana Lapissa kehittyi tänä päivänä tunnettu suosittu, täyden palvelun matkailukeskus.

Komppula ja Laukkanen (2009) ovat tutkineet matkailukeskus imagoja. Tutkimusta varten haastateltiin hiihtokeskuksien matkailijoita ja analysoitiin kohteiden markkinointimateriaaleja. Tutkimuksen mukaan Levi houkuttelee laskettelijoita, mutta myös asiakkaita, joille ravintolapalvelut ja sosiaalinen kanssakäynti ovat tärkeitä. Levin markkinointimateriaaleissa aluetta kuvattiin kohteena perheille ja nuorille aikuisille, ja esitteissä oli kattavasti edustettuna kohteen ravintolat, baarit sekä yöelämä. Levillä on eräänlainen biletyspaikka-imago, jota myös markkinointimateriaaleilla viestitään. On kiinnostavaa nähdä, onko imagoa tavoiteltu brändi-identiteetillä, vai onko brändi-identiteettiä mukautettu vastaamaan bilepaikan kysyntää. (Komppula & Laukkanen, 2009.)

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä matkakohteiden sisäisten sidosryhmien merkityksestä matkakohteen brändin rakentamisessa. Tutkimuskohteeksi valikoitui Levin matkailukeskuksen sisäiset sidosryhmät. Tässä tutkimuksessa Levin sisäisillä sidosryhmillä tarkoitetaan alueen yrittäjiä, hallinnollisia vaikuttajia sekä yhteismarkkinointiorganisaatio Levin Matkailu Oy:tä. Tutkimushaastattelut tehtiin toimijoille, joiden pääsääntöinen toimipaikka on tai on ollut Levi.

Tutkimukseni tieteellisenä tehtävänä on hahmottaa Levin sisäisten sidosryhmien erilaisia rooleja, joita heille on muodostunut brändi-identiteetin kehityksessä. Osatehtävät, joiden avulla vastataan tieteelliseen tehtävään, ovat *kuinka eri sidosryhmät ovat osallistuneet Levin brändin rakentamiseen, millainen rooli yhteismarkkinointiorganisaatio Levin Matkailu Oy:llä on ollut brändi-identiteetin kehityksessä ja kuinka Levin brändi-identiteetti ja imago ovat vaikuttaneet toisiinsa.*

1.3 Aineisto ja menetelmät

Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena, jolloin yhdestä yksittäisestä tutkimuskohteesta tuotetaan mahdollisimman yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Aineistoa voidaan kerätä useasta eri lähteestä, sillä tarkoituksena on luoda kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta ilmiöstä. (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2007.) Tämän tutkimuksen aineisto koostuu primääriaineistosta ja sekundääriaineistosta. Primääriaineistolla tarkoitetaan tutkimukseen varta vasten tuotetusta aineistosta, ja sekundääriaineistolla tarkoitetaan jo olemassa olevia aineistoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Tutkimuksen primääriaineisto koostuu haastatteluaineistoista, ja sekundääriaineisto muodostuu erilaisista dokumenteista.

Tutkimuksen primääriaineisto kerättiin haastattelemalla Levin nykyisiä ja entisiä toimijoita syksyn 2014 ja alkutalven 2015 aikana. Haastattelut toteutettiin vapaamuotoisina teemahaastatteluina, joissa haastattelukysymykset jaoteltiin tutkimuskirjallisuudesta johdettujen teemojen alle. Teemat ohjasivat haastattelun kulkua, mutta haastattelukysymyksien esiintymisjärjestys ja sanamuodot vaihtelivat haastattelukohtaisesti. Haastatteluaineisto koostuu 9 haastattelusta, joiden pituus vaihtelee 36 minuutista 1h 20 minuuttiin.

Erilaiset dokumenttiaineistot Levistä muodostavat tutkimuksen sekundäärisen aineiston, jota käytettiin hyödyksi tutkimuksen empiirisen kohteen kuvailussa.

Sekundääriaineistoja tutkimuksessa olivat erilaiset lehtileikkeet vuosien varrelta, Levin Matkailu Oy:n vanhat markkinointimateriaalit sekä erilaiset mainokset ja Levin omat verkkosivustot.

Tämä gradu edustaa subjektiivista, laadullista tutkimusotetta. Subjektiivisella tutkimusotteella tarkoitetaan tutkimustapaa, jossa kokemukset ja tulkinnat nähdään subjektiivisena asiana, jokaiselle henkilölle erilaisena koettavina, ja ajan ja kontekstin myötä muuttuvina. Tutkimuksen luonteen vuoksi tutkimusote on laadullinen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, s.156–157) toteavat laadullisen tutkimustavan lähtökohdaksi todellisen elämän kuvaamisen mahdollisimman kokonaisvaltaiseksi. Laadullisella tutkimuksella pyritään löytämään olemassa olevia tosiasioita, eikä niinkään todentamaan jo olemassa olevia hypoteeseja. Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelevalla sisällönanalyysillä, joka on muodoltaan teoriasidonnainen; tarkoittaen sitä, että tutkijana olin kiinnostunut löytämään erilaisia teemoja, kategorioita ja toimintoja, joita esiintyy empiirisessä datassa luonnollisesti, ilman ennalta ohjaavia teoreettisia hypoteeseja tai olettamuksia. Teoreettisten käsitteiden rooli on herkistää tutkija aineistoa kohtaan ja auttaa tutkijaa jäsentämään empiirisen aineiston keskeiset piirteet. Erilaiset teoriat ja teoreettiset käsitteet toimivat analyysin tulkintakehyksinä, mutta ne eivät ohjaa analyysiä (Eskola, 2010, s. 182–183).

Eettisenä lähtökohtana tällä tutkimuksella oli hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen, jolla pyritään varmistamaan tuloksien luotettavuus ja uskottavuus. Käytännössä käytännön noudattaminen näkyy tutkimuksen läpinäkyvyydellä ja tekemieni ratkaisujen aukikirjoittamisella. Hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen toin myös ilmi työssäni perehtyneisyyden muiden tutkijoiden töihin ja viittasin niihin asianmukaisesti. (Hyvä tieteellinen käytäntö.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla Levin nykyisiä ja entisiä toimijoita. Haastatteluihin osallistui Levin Matkailu Oy:n nykyistä ja entistä henkilökuntaa, hissiyhtiön edustaja, majoituspalveluiden edustajia, ohjelmapalveluyrittäjä sekä kunnan edustaja. Rajasin tutkimuksesta ulkopuolelle matkailutoimialan ulkopuoliset

paikkakuntalaiset yksityishenkilöt. Paikallista näkökulmaa tutkimukseen toi kuitenkin usea haastateltu, jotka olivat syntyperäisiä paikkakuntalaisia. Tutkijana kiinnitin erityistä huomiota siihen, että haastattelut ja niiden jatkoprosessointi analysoitavaksi aineistoksi tehtiin eettisesti niin, etteivät yksittäiset haastatellut ole tunnistettavissa haastattelulainauksista. Haastattelut sovittiin joko sähköpostitse tai puhelimitse. Jokaiselle haastatellulle kerrottiin sähköpostitse ennen haastatteluja, mihin aineistoa käytetään ja kenellä siihen on käyttöoikeudet, sekä luvattiin, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa tutkimuksesta. Koin oman asemani tutkimuksen tekemiseen suotuisaksi, sillä haastatellut olivat jokainen minulle entuudestaan tuntemattomia, eikä minulla ole Leville tai Kittilään minkäänlaisia henkilösidoksia. Olen matkaillut Levillä useasti sekä kesäisin että talvisin, joten tutkimuskohde on minulle tuttu matkailijan näkökulmasta.

Kuusisto-Arponen (2007, s. 237) toteaa, että tutkimussuhde haastateltavien välillä ei lopu vielä tutkimusraportin julkaisemiseen, vaan tutkimustulosten jalkauttaminen ja kansantajustaminen ovat myös olennaisia vaiheita tutkimussuhteen lopettamisessa. Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden kanssa sovittiin, että valmis tutkimus lähetetään myös heille luettavaksi sen julkaisemisen jälkeen.

1.4 Tutkielman kulku

Tutkielman ensimmäisessä luvussa lukijaa on perehdytetty lyhyesti tutkimusaiheen teoreettiseen keskusteluun, sekä esitelty tutkimuskohdetta Leviä. Ensimmäisessä luvussa määritellään tutkimuskysymys sekä sitä tukevat osakysymykset, ja kerrotaan tutkimuksen menetelmällisistä valinnoista. Luvussa 2. perehdytään tutkimuskohde Leviin syvällisemmin. Ensimmäisessä alaluvussa 2.1 tarkastellaan Levin matkailukeskuksen syntyä ja historiaa, kun taas alaluvussa 2.2 keskitytään Levin nykypäivään. Luvussa 3. esittelen tutkimukseni teoreettista viitekehystä. Alaluvussa 3.1 tarkastellaan eri teoreettisista näkökulmista matkakohteen identiteetin käsitettä, jonka jälkeen luvussa 3.2 perehdytään matkakohteen brändin rakentamiseen. Luvussa 3.3 tutustutaan matkakohteen brändi-identiteetin käsitteeseen, ja viimeisessä alaluvussa 3.4 tarkastellaan matkakohteen sisäisiä sidosryhmiä sekä näiden tunnistettuja rooleja matkakohteessa. Tutkielman neljäs luku on menetelmäluku, jossa kerrotaan tutkielman aineistonkeruu ja –analysointimenetelmistä sekä tarkastellaan tapaustutkimusta tutkimussuuntauksena. Luvut 5, 6 ja 7 ovat tutkielman tuloslukuja.

2. LEVIN HISTORIA JA NYKYPÄIVÄ

Seuraavissa alaluvuissa esittelen tutkimukseni empiiristä kohdetta, Leviä.

Ensimmäisessä alaluvussa tarkastelen Levin kehityksen historiaa. Toisessa alaluvussa esittelen Levin nykyhetkeä sekä mahdollisia tulevaisuuden suuntauksia. Toisen alaluvun lopussa on havainnollistava aikajana Levin historiasta (ks kuva 2).

2.1 Levin historiaa

Sirkan kylässä on ollut matkailua jo kauan ennen Levi-brändin syntyä. 30-luvulla Sirkan kylä houkutteli hiihtäjiä, ja paikallinen kansakoulun opettaja Eeva Lehtisalo järjesti paikallisille asukkaille matkailijoiden kohtelemista käsitteleviä kursseja. Ensimmäiset matkailijat saapuivat kevättalvella 1937. Matkailutoiminta keskeytyi kuitenkin sotien alkaessa. Aikojen vakiinnuttua sotien jälkeen matkailutoiminta alkoi hitaasti elpyä. Vuonna 1953 perustettiin Sirkan ensimmäinen varsinainen matkailuyritys, Sirkan Matkailumaja, joka tänä päivänä toimii Levillä nimellä Levilehto Apartments.(henkilökohtainen tiedonanto, 19.3.2014, LeviDays, 2014)

Järjestäytyneen matkailutoiminnan ensiaskeleet otettiin vuonna 1964, kun Kittilän kunta hankki maata Levitunturilta. Vuonna 1963 kunnanjohtajan tehtävät aloittaneella Aarne Nikalla oli jo tällöin selkeä visio kehittää Levistä varsinainen lomakaupunki (Tulevaisuuden Levi on..., 1991). Maahankinnan jälkeen alueelle investoitiin ensimmäiset hiihtohissit sekä päähiihtohissin ala-asema, jossa sijaitsi myös lipunmyynti, kioskki, kahvila sekä välinevuokraamo. 70-luvulla Leville perustettiin majoituspalveluita, ja aloitettiin lomamökkien ja osakkeiden rakentaminen. Vuonna 1974 Martti ja Ritva Kuusisto sekä Tenho ja Raili Hietikko perustivat Levin Loman, ja vuonna 1976 Reino Aarikka aloitti Lomarin. (henkilökohtainen tiedonanto, 19.3.2014.)

Vuonna 1976 perustettiin rinneyhtiö Levin Hissit Oy. Rinneyhtiötä oli perustamassa Levin Loma Oy:n edustaja Tenho Hietikko, Sirkan Matkailumaja KY:n Kosti Ylikantola sekä Kittilän kunnanjohtaja Aarne Nikka, kunnan rakennusmestari Kauko Hassila sekä elinkeinoasiamies Markku Mäkitalo. (henkilökohtainen tiedonanto, 19.3.2014) Rinneyhtiön tehtäviin kuului laskettelurinteiden kehittäminen ja

huoltaminen. Rinneyhtiön ensimmäiseksi toimitusjohtajaksi valittiin Eero Mäkitalo vuosille 1977–1979, jonka jälkeen johtoon valittiin Markku Mäkitalo. Mäkitalon veljekset olivat toimineet hissipoikina rinteessä jo 60-luvulla. (LeviDays, 2014.)

70-luvun loppupuolella vuosilomalakeja muutettiin niin, että jokaisella työntekijällä oli laajemmat lomanviettomahdollisuudet. Erilaiset ammattiliitot ja –yhdistykset reagoivat näihin muutoksiin pyrkimällä tarjoamaan liittojensa jäsenille lomanviettopaikkoja. Vuonna 1977 Toimihenkilökeskusjärjestö STTK perusti oman lomajärjestönsä, STTK-Lomat ry:n, jonka jälkeen järjestö aloitti pikaisesti lomapaikan etsimisen liiton jäsenille. Pohjoinen sijainti tuntui kaikista houkuttelevimmalta, ja Sirkkan kylä oli tällöin vakiinnuttanut jo asemansa Lapin matkailukeskusten joukossa. Vuonna 1978 STTK:n edustajat matkustivat Sirkkaan tarkoituksenaan tutustua myytävänä olevaan Levin Lomat Oy:hyn. Ostosuunnitelmat kuitenkin kariutuivat kauppahintaan. Ostosuunnitelmien vesittyminen oli suuri takaisku Kittilän kunnalle ja Sirkkan kylälle, jolle STTK:n saapuminen merkitsisi edelleen kasvavia matkailijamääriä. Kunnanjohtaja Aarne Nikalla oli vahva visio Sirkkan kylän kehittämisestä matkailukeskukseksi, ja STTK:n vetäydyttyä kaupasta, hän lähetti yksityiskohtaisen kirjallisen ehdotuksen STTK:n oman lomakeskuksen rakentamisesta STTK:n puheenjohtaja Jorma Reinille. Nikan esittämä ehdotus kantoi hedelmää, ja vuonna 1979 perustettiin Levin Matkailukeskus Oy vastaamaan uudesta Levin kurssi- ja lomakeskuksen rakentamisesta. Levin Matkailukeskus Oy:n osakkaita oli perustamisvaiheessa STTK-Lomat ry:n lisäksi Kittilän kunta sekä Lomaliitto. Osakkaiden määrä nousi myöhemmin liittojen lisääntyttyä. Alkuperäistä rakennushanketta laajennettiin useamman kerran, ja 200 majoituspaikan Hotelli Levitunturi avattiin lopulta vuonna 1981, ollen ensimmäinen hotelli Sirkassa. (Kortelainen, s. 16–34.) Hotelli Levitunturin myötä Levistä tuli yksi harvoista matkakohteista, jotka STTK:n liitot hyväksyivät lomaseteliensä käyttöpaikoiksi (Kunnas, 1981).

Haastavien kulkuyhteyksien ja kaukaisen sijainnin vuoksi Sirkkan matkailun kehittämiselle elintärkeäksi asiaksi nousi lentoyhteyksien saaminen Kittilään. Kittilän lentokenttä valmistui vuonna 1979, mutta se oli alun perin suunniteltu ja rakennettu sotilaskäyttöön. Käytännössä lentokentän puitteet olivat sopivat matkustajalentoliikenteelle – esteeksi muodostuivat Finnair ja ilmailuhallitus. Levin Matkailukeskus Oy:n hallitus muodosti työryhmän, jonka tehtävänä oli ottaa yhteyttä

sekä Finnairiin että ilmailuhallitukseen. Työryhmään kuuluivat STTK:n puheenjohtaja Jorma Reini, Lomaliiton toimitusjohtaja Heikki Ollila sekä Kittilän kunnan puheenjohtaja Aarne Nikka. Neuvottelut matkustajalennoista etenivät myönteisesti, ja Hotelli Levitunturin avajaisia varten lennätettiin lentokoneellinen juhkakansaa Helsingistä Kittilään. Matkustajalentojen vakiinnuttamista hidasti Finnairin taholta uuden lentoyhteyden kannattavuuden epävarmuus. Lentoyhteyden saamiseksi Länsi-Lapin hotelliyrittäjät ottivat yhdessä vastuun lentoyhteyden kannattavuudesta niin, että kauden aikana jokaiselle lennolle taattiin keskimäärin 25 maksavaa asiakasta. Jokaista puuttuvaa matkustajaa kohden yrittäjät sitoutuivat maksamaan Finnairille 340 markkaa. Sopimuksen jälkeen lentoyhteys Kittilään varmistui, ja ensimmäinen virallinen matkustajalento Helsingistä Kittilään lennettiin helmikuussa 1983. (Kortelainen, s.42–44.)

Rinneyhtiö Levin Hissit Oy toimi ja kehitti laskettelurinteitä ja hiihtohissejä aktiivisesti 80-luvulla. Rinneyhtiö rakensi näinä vuosina muun muassa kolme uutta lasketteluhissiä ja uuden laskettelurinteen, sekä otti käyttöön Opti Ski-lipunmyyntijärjestelmän. Hotelli Levitunturia laajennettiin vuonna 1986 kylpylä- ja liikuntakeitaaksi. Laajennuksen myötä Kittilän kunta sai uimahallin omaan kuntaan, ja Levin Matkailukeskus Oy mahdollisuuden tasoitella sesonkivaihteluita (Kortelainen, s.52–53, 60). Vuonna 1988 Martti ja Ritva Kuusisto myivät oman osuutensa Levin Loma Oy:stä, ja aloittivat Hotelli Sirkantähden rakentamisen (Kunnas, 1981, s. 25.) Samana vuonna Hietikot myivät Levin Loma Oy:n Päivikki Palosaarelle. Palosaari uudisti ja laajensi lomakylää, ja nimesi sen uudestaan Hulluksi Poroksi (LeviDays, 2014.) Kesään 1988 asti rinneyhtiön toiminnasta vastasi Kauko Lompolo, jonka jälkeen toimitusjohtajaksi nimitettiin Jouni Palosaari.

Vuonna 1987 käynnistettiin Kittilän kunnassa kolmivuotinen matkailun kehittämisprojekti. Kittilässä ja Sirkassa toimi jo useita eri matkailuyrittäjiä ja – palveluita, mutta palveluiden hajanaisuuden vuoksi matkailumarkkinointi oli hyvin haastavaa (Kittilän matkailun markkinointi... 1987). Projekti toteutettiin yhdessä kittiläläisten matkailuyrittäjien ja paikallisten asukkaiden kanssa. Konkreettisena tavoitteena projektissa oli saada Leville ympärivuotinen ohjelmapalvelukeskus, joka kokoaisi hajanaiset palvelut saman katon alle. (Matkailuprojekti käyntiin Kittilässä, 1987.) Matkailupalvelujen parantamisen lisäksi kehitysprojektin tehtävänä oli etsiä

uusia ideoita matkailualalle, matkailuyrittäjien kannustaminen ja neuvonta sekä olemassa olevien työpaikkojen säilyttäminen, ja mahdollisuuksien mukaan uusien työpaikkojen luominen. Tärkeänä tehtävänä projektille nostettiin myös paikallisten asukkaiden asenteiden muuttaminen matkailua kohtaan myönteisemmäksi. (Kittilä rynnistää matkailumarkkinoille, 1988.) Yhtenä kehitysprojektin keskeisistä tuloksista oli Levin maankäytön yleissuunnitelma, jonka pohjalta aluetta voitiin lähteä kehittämään (Sallinen, 1993).

Kesällä 1989 perustettiin Kittilän matkailun yhteismarkkinointiorganisaatio Levin Matkailu Oy. Nimestään huolimatta yhtiö perustettiin alun perin tehostamaan koko Kittilän alueen myyntiä ja markkinointia. Perustamisvaiheessa yhtiössä oli pääosin mukana matkailu- ja majoitusyrittäjiä, mutta myös muiden elinkeinoalojen edustajia. Nelihenkinen hallitus koostui alueen eri yrittäjistä. (Levin Matkailu Oy:lle..., 1989.) Suurimmat osakkaat perustamisvaiheessa olivat Levin Matkailukeskus, Levin Hissit, Hotelli Sirkantähti sekä Kittilän kunta (Levin Matkailu Oy markkinoi..., 1990).

90-luvulle tultaessa rinneyhtiön liikevaihto oli jatkuvassa nousussa ja työllisti jo useita henkilöitä. 150 osakkeenomistajan hissiyhtiön vastuulla oli rinteiden lisäksi moottorikelkkareitit, hiihtoladut ja hiihtohissit. Hiihtohissien ja rinteiden rakentaminen jatkui vilkkaana. Kautena 1992/1993 Levi valittiin ensimmäisen kerran Vuoden Hiihtokeskukseksi, ja heti perään kautena 1993/1994. Muut hiihtokeskukset kärsivät 90-luvun lamasta, mutta Leviin lama ei iskenyt yhtä voimakkaasti. Talvikaudella 1993/1994 rinneyhtiö osti Muurlan ja Juupavaaran hiihtokeskusten talvimatkailuun liittyvät irtaimistot. 90-luku oli investointien ja laajennuksien aikaa, ja uusien hissien ja rinteiden lisäksi rinneyhtiö hankki paikallisliikenteen hoitoon toisen Skibussin. Levin Matkailu Oy toimi alun perin Kittilän kunnassa, mutta muutti toimitilansa syksyllä 1995 Leville. Muuton yhteydessä Levin Matkailu Oy:n tiloissa aloitti Kittilän matkailuneuvonta. Vuonna 1998 Levi valittiin kolmannen kerran Vuoden Hiihtokeskukseksi. Rinneyhtiön liikevaihto jatkoi yhä kasvuaan ollen jo 23,9 miljoonaa markkaa. Yhtiö rakensi rinneravintola Tuikkuun paremmat liikenneyhteydet. (henkilökohtainen tiedonanto, 19.3.2014)

90-luvun lopulla Kittilän kunta ja Levin Matkailukeskus Oy kävivät keskinäistä kädenvääntöä Levin Hisseistä. Molemmat toimijat ostivat toisiltansa salaa

pienosakkaiden osakkeita, pyrkimyksinään mahdollisesti enemmistöosakkuus rinneyhtiössä. Vuoden 1997 alussa Levin Matkailukeskus oli onnistunut kasvattamaan osuuttaan rinneyhtiössä 36,1 prosenttiin. Huhtikuussa 1997 Kittilän kunnalla oli enemmistöosakkuus 42,4 prosenttia rinneyhtiössä, ja kunta käytti tätä enemmistöosakkuuttaan hyväksi valitsemalla yhtiökokouksessa pelkästään kunnan edustajia hissiyhtiön hallitukseen. Toimet aiheuttivat juridisia toimenpiteitä Kittilän kunnan ja Levin Matkailukeskus Oy:n välille. Oikeusprosessi katkesi kuitenkin Matkailukeskuksen hallituksen puheenjohtajan vaihduttua. Uusi hallituksen puheenjohtaja piti hyviä suhteita eri sidosryhmiin, varsinkin Kittilän kuntaan, erittäin tärkeänä, ja hänen aloitteestaan käynnistettiin neuvottelut hyvien suhteiden palauttamiseksi. (Kortelainen, s. 90–92; Auvinen, 2015.)

Jo 90-luvun alussa rinneyhtiössä oli haaveiltu gondolihissin rakentamisesta. Epävarman taloustilanteen vuoksi hissien rakentamissuunnitelmat viivästyivät kuitenkin vuosikymmenen loppupuolelle. (Sallinen, 1993.) Kautena 1998/1999 rinneyhtiö käynnisti gondolihissin sekä maailmancup-rinteen rakennustyömaat. Rinneyhtiö oli yhteistyössä Suomen Hiihtoliiton miesten alppimaajoukkueen kanssa Salt Lake Cityn olympialaisiin saakka, tarkoituksenaan markkinoida Leviä kansainvälisille markkinoille. (henkilökohtainen tiedonanto, 19.3.2014)

2000-luvun alussa Levillä avattiin Suomen ensimmäinen Gondoli-hissi. Jo 90-luvulla rinneyhtiöllä oli visio rinteestä, joka täyttäisi FIS:n alppihiihtokisojen vaatimukset. Ahkeran suunnittelun ja lobbaamisen jälkeen 90-luvulla Levillä avattiin alppihiihtokisoihin soveltuva Levi Black-rinne (LeviDays, 2014, s.19.) Vuonna 2000 Levillä käytiin miesten Eurooppa-cupin pujottelu- ja suurpujottelukisat, jonka jälkeen Levi sai pysyvän paikan FIS:n kisakalenterissa. Näin ollen Levi hyväksyttiin tasavertaiseksi pujottelun maailmancup-järjestäjäksi. Kisajärjestäjäksi hyväksymisen myötä Leville tehtiin suuria investointeja, joihin kuului muun muassa maailmancup-rinteen ja kansainväliset mitat täyttävän kisakeskuksen rakentaminen. Vuonna 2001 Päivikki Palosaaren omistama Hullu Poro Oy laajensi toimintaansa, ja Leville avattiin 1500-paikkainen ravintola Hullu Poro Areena.

Syyskuussa 2002 syntyi Lapland Hotels-ketju kahden eri yrittäjäperheen hotellifuusion myötä. Hotelli Sirkantähden Marjut (os. Kuusisto) ja Leo Pitkänen sekä Pertti Yliniemi

yhdistivät omat hotellinsa, luoden koko Lapin kattavan hotelliketjun. Pitkäset omistivat Sirkantähden lisäksi hotellin Ylläksellä ja Rovaniemellä, ja Yliniemellä oli omistuksessa hotellit Oloksella, Pallaksella, Kilpisjärvellä sekä Hetassa. (Lapland Hotels tekee matkailun historiaa)

Vuonna 2003 rinneyhtiö vaihtoi nimensä nykyisin tunnettuun Oy Levi Ski Resort Ltd:ksi. Naisten pujottelun maailmancup-kisat järjestettiin Levillä vuonna 2004. Onnistuneiden kisojen jälkeen Levi valittiin neljännen kerran Vuoden Hiihtokeskukseksi, perusteluina ollen muun muassa oikean kylän ja runsaiden palveluiden rakentaminen onnistuneesti hiihtokeskukseen. Marraskuussa 2006 Levillä käytiin sekä naisten että miesten pujottelukauden avauskilpailut, jonka jälkeen maailmancupin avauskisat kiinnitettiin Levillä alkavaksi aina vuoteen 2013 asti. Kaudella 2007/2008 rinneyhtiö investoi sekä uuteen palvelurakennukseen että kahteen uuteen hissiin 12,5 miljoonalla eurolla. 2007 Leville avattiin kongressikeskus Levi Summit. 2000-luvun lopulla Leville saapui myös S-ryhmän ensimmäinen hotelli, Break Sokos Hotel Levi. (LeviDays, 2014.)

2.2 Levi kaudella 2014-2015

Levi on vuosien aikana kasvanut ympärivuotiseksi täyden palvelun matkailukeskukseksi. Vuonna 2014 Levillä oli noin 200 yritystä, joista 50 oli erilaisia ohjelmapalveluyrityksiä. Levillä sijaitsee 6 hotellia ja 5 huoneistohotellia, ja yhteensä Levillä oli vuonna 2014 noin 24 000 vuodepaikkaa. Levin Matkailu Oy toimii kaikkien yhteistä etua ajavana yhteismarkkinointiorganisaationa, mutta myös alueen keskusvaraamona. (LeviDays, 2014.) Levin Matkailu Oy:n kahdeksanhenkiseen hallitukseen kuuluu Levin Matkailukeskuksen edustaja, Levi Summit-hotellin edustaja, Break Sokos-hotellin edustaja, Kittilän kunnan edustaja, rinneyhtiön edustaja, Lapland Hotels-hotelliketjun edustaja sekä ohjelmapalveluyrittäjien valitsema edustaja (Levin Matkailu Oy). Vuonna 2014 Levillä oli rekisteröityjä yöpymisiä vajaa 450 tuhatta (Matkailutilastot).

Rinneyhtiö on kehittynyt myös voimakkaasti, ja tänä päivänä Levitunturilla on 43 rinnettä, 26 hissiä, joista 10 on lasten hissejä ja kaksi gondolihissiä. (LeviDays, 2014.)

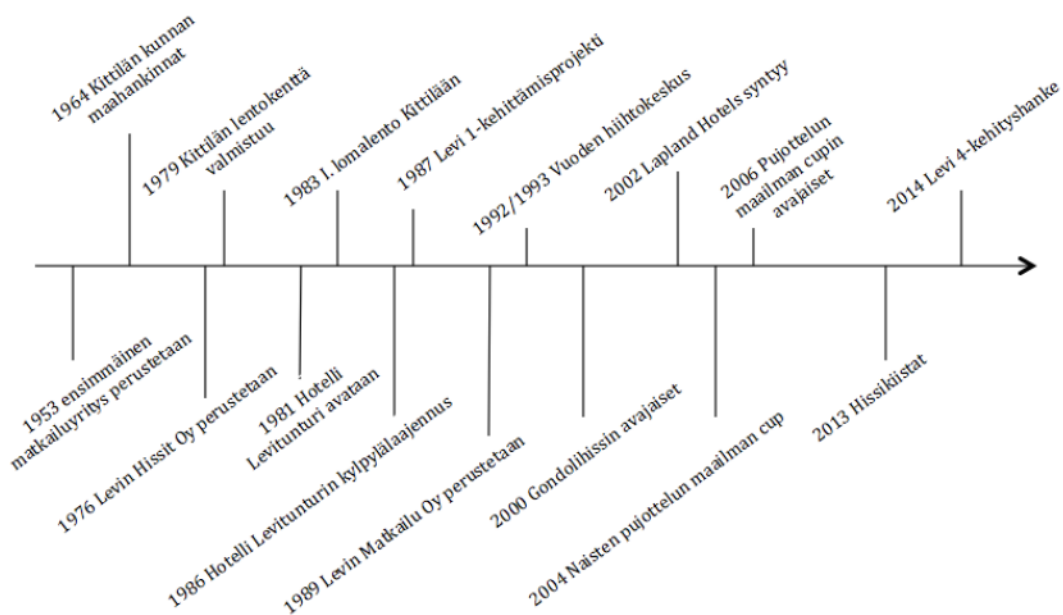
Rinneyhtiö työllistää vakituisesti noin 64 ihmistä, mutta sesonkiaikana jopa yli 200 ihmistä. Vuonna 2014 rinneyhtiön liikevaihto oli noin 13 miljoonaa euroa. Tänä päivänä rinneyhtiön pääomistajana on Kittilän kunta 52 % omistajuudella, ja toiseksi suurin omistaja on Levin Matkailukeskus 42 % omistajuudella. Rinneyhtiössä on osakkaana myös lukuisia eri yrittäjiä ja paikallisia. (Auvinen, 2015.)

Joulukuussa 2014 Leville avattiin uusi, moderni palvelukeskus Etelärinteille. Uusitun rinneravintolan lisäksi Etelärinteille avattiin uusi tuolihissi, josta tuli samalla Suomen pisin tuolihissi 1,7 kilometrin mitallaan. (LeviDays, 2014.) Suurten investointien sijasta medianäkyvyyttä sai hissihankintojen käynnistämä kohu Levillä.

Etelärinteiden hissihankinnat aiheuttivat hissiyhtiön hallituksessa epäluuloisuutta hissiyhtiön toimitusjohtaja Jouni Palosaaren toisen hissitoimittajan suosimisesta. Joulukuussa 2013 Palosaari irtisanottiin toimitusjohtajan tehtävistä. Irtisanomisen jälkeen Kittilän kunnanjohtaja Anna Mäkelä sekä hissiyhtiön hallitus tekivät tutkintapyynnön Palosaaren toimista. Maaliskuussa 2014 hissiyhtiössä muodostettiin uusi hallitus, joka veti tutkintapyynnön Palosaaresta pois, ja palautti tämän takaisin hissiyhtiön toimitusjohtajaksi. Huhtikuussa 2014 Levin Matkailukeskus Oy teki hissiyhtiön toimitusjohtajaksi. Syyskuussa 2014 myös Jouni Palosaari teki tutkintapyynnön hissiyhtiön toimitusjohtajaksi. Marraskuussa 2014 Kittilän kunnanjohtaja Anna Mäkelä erotettiin kunnanjohtajan virasta luottamuspuolan vuoksi. Tätä tutkimusta kirjoitettaessa hissihankintoihin liittyvä tilanne on yhä käynnissä, ja sitä voidaan näkyvästi mediassa. Ensimmäinen hissiyhtiön toimitusjohtaja käytiin pienemmässä mittakaavassa jo 90-luvun lopulla. (Auvinen, 2015.)

Levin Matkailu Oy:n hallitukseen kuuluu alueen eri yritysten ja toimialojen edustajia. Vuonna 2015 hallitukseen kuului hotelli Panoraaman, kylpylähotelli Levitunturin sekä Sokos Hotel Breakin johtajat, Hullu Poro Oy:n toimitusjohtaja, hissiyhtiön toimitusjohtaja, kunnan edustaja, Levin Matkailu Oy:n toimitusjohtaja, majoituspuolen edustaja sekä ohjelmapalveluyrittäjien edustaja (henkilökohtainen tiedonanto, 11.12.2014). Tämän tutkimuksen loppuvaiheessa syksyllä 2015 Levin Matkailun toimitusjohtaja irtisanoutui työtehtävistään oltuaan toimessa vajaat kaksi vuotta (Kiuru, 2015).

Tulevaisuuden Leviä varten on perustettu Levi 4- kehittämishanke Levin matkailuliiketoiminnan ja toimintaympäristön kehittämiseksi. Levillä on ollut kehityshankkeita läpi Levin historian, ja näkyvimpänä hanketuloksena on Levi 1- kehityshankkeen aikana perustettu Levin Matkailu Oy. Levi 3 -strategiassa on asetettu tavoitteeksi olla vuonna 2020 Pohjois-Euroopan kiinnostavin, ympärivuotinen, kansainvälinen aktiviteetti- ja elämyskeskus, joka tarjoaa luontoon ja lappilaiseen kulttuuriin perustuvia monipuolisia matkailupalveluja. Levi 4 – hankkeen tarkoituksena on luoda vielä pitkäaikaisempi kehitysstrategia alueelle. Levi 4-hankkeen keskeisimpiä teemoja on kansainvälistyminen, markkinointi ja sen kehittäminen, kestävä kehitys, infrastruktuurin kehittäminen sekä osaamisen, palvelutuotannon ja laadun kehittäminen. Yhdeksi kehitysalueeksi hankkeessa on nimetty myös Levin brändin kehittäminen. Hankkeen päätoteuttaja on Kittilän elinkeinopalvelut, ja siihen osallistuu laajasti alueen toimijoita ja yrittäjiä. (Kideve.)



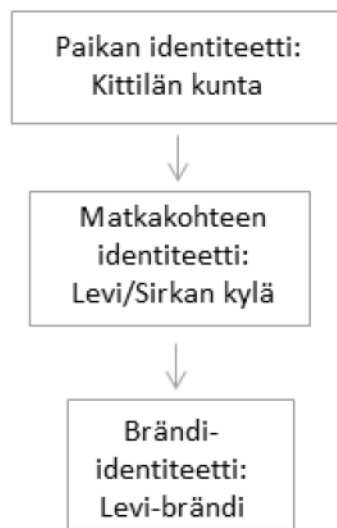
Kuva 2. Levin historiaa

3. SISÄISTEN SIDOSRYHMIEN ROOLIT MATKAKOHTEN BRÄNDI-IDENTITEETIN RAKENTUMISESSA

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni teoreettista viitekehystä. Viitekehys muodostuu tutkimuksen teoreettisista käsitteistä sekä niiden keskinäisistä suhteista. Tutkimuksen keskeistä pääkäsitettä matkakohteen brändi-identiteettiä tarkastelen sen yläkäsitteen, matkakohteen identiteetin, avulla. Alaluvussa 3.1 tarkastellaan tutkimuskirjallisuutta matkakohteen identiteetin rakenteesta ja muodostumisesta. Alaluvussa 3.2 perehdytään matkakohteen brändi-identiteettiin ja sen muodostumisprosessiin. Alaluvussa 3.3 tarkastellaan matkakohteen brändiä ja sen rakentamista, ja viimeisessä alaluvussa 3.4 määritellään matkakohteen sisäiset sidosryhmät ja tarkastellaan heidän tutkimuskirjallisuudessa tunnistettuja rooleja matkakohteessa.

3.1 Matkakohteen identiteetti

Tutkimuskirjallisuudessa matkakohteen identiteetti- ja paikan identiteetti- käsitettä käytetään usein samaa tarkoittavana. Tutkimuskirjallisuudessa paikasta ja sen markkinoinnista puhutaan kuitenkin laajemmassa kontekstissa, johon liittyvät matkakohteen lisäksi muun muassa poliittiset ulottuvuudet ja vientiteollisuus. (Pike & Page, 2014, s. 205.) Tässä tutkimuksessa paikan identiteetti on yläkäsite, joka sisältää myös matkakohteen identiteetti-käsitteen. Matkakohteen identiteetillä tarkoitetaan identiteettiä, joka jokaisella matkakohteella on, vaikkei sillä olisi brändiä. Matkakohteen brändi-identiteetti on osa matkakohteen rakennettua brändiä, ja muodostaa osan matkakohteen identiteetistä. Kaikilla matkakohteilla on siis identiteetti, mutta kaikilla matkakohteilla ei ole brändi-identiteettiä. (Saraniemi, 2009.) Kuvassa 3. havainnollistan identiteettien suhdetta tässä tutkimuksessa.



Kuva 3. Identiteettien hierarkia tutkimuksessa

Williamsin, Reillyn sekä Haiderin (2006) mukaan matkakohteen brändi edustaa yksinkertaistettua versiota matkakohteen identiteetin ominaisuuksista, joihin kuuluvat heidän mukaansa yksityisesti tuotetut hyödykkeet ja palvelut, kuten majoitus, kuljetus sekä ravintola- ja ohjelmalvelut, mutta myös aineettomat, julkiset hyödykkeet kuten maisemat, luonto, vesistöt, sosio-kulttuuriset ympäristöt ja ilmapiiri. (Williams, Reilly & Haider, 2006, s.82.)

Govers ja Go (2009, s.17) toteavat matkakohteen identiteetin muodostuvan historiallisista, poliittisista, uskonnollisista ja kulttuurisista diskursseista, paikallisen tiedon avulla ja valtasuhteiden vaikuttamana. Kalandidesin (2011) mukaan matkakohteilla ei ole pysyviä identiteettejä, sillä ne ovat täynnä sisäisiä ristiriitoja ja konflikteja, jotka muokkaavat identiteettejä. Kalandides tunnistaa identiteetistä viisi eri elementtiä: imagon, materiaalisuuden (rakennukset, kadut), instituutiot, erilaiset suhteet (mm. valtasuhteet) sekä ihmiset ja heidän toimintansa. Kalandidesin mukaan kaikki nämä elementit todentavan identiteetin rakentumista. (Kalandides, 2011.)

Mayes (2008) toteaa, ettei matkakohteen identiteetti ole pysyvä kokonaisuus, vaan jatkuvassa muutoksessa oleva, ja ainakin osittain tietoisin brändin rakentamisen tuotosta. Mayesin mukaan identiteetin ydinarvot ja merkitykset eivät muodostu

itsenäisesti, vaan brändin rakentamisella on osansa niiden luomisessa. Brändin rakentamisella valitaan identiteetin elementeistä ne arvot ja merkitykset, joiden avulla matkakohteen brändi muodostetaan. Riippumatta siitä, edustavatko nämä arvot todella matkakohteen identiteettiä, niistä voi brändin rakentamisen myötä muodostua sellaiset. Mayes toteaa yhtenä identiteetin rakentumisen piirteenä olevan myös valtapolitiikka, jota identiteetin ydinarvojen luominen brändin rakentamisen avulla edustaa. Näin ollen on tärkeää, että brändin rakentamisesta vastuussa olevan toimijat ymmärtävät toimintojensa seuraukset. (Mayes, 2008, s.125–126.)

Kavaratzis ja Hatch (2013) toteavat matkakohteen identiteetin tunnistamisella olevan merkittäviä seurauksia sille, kuinka matkakohteen brändiä rakennetaan. Jos brändi ei pohjaudu todelliseen identiteettiin, brändin rakentamistoimenpiteet voivat luoda brändin, joka ei ole ominainen kohteelle eikä sen toimijoille. Brändäyskirjallisuudessa identiteetti nähdään kuitenkin usein pysyvänä ominaisuutena, joka voidaan tiivistää helposti markkinoitavaan muotoon (Mayes, 2008, s.125, Kavaratzis & Hatch, 2013, s.74.) Kavaratzis ja Hatch toteavat tällaisen ajattelutavan luovan brändin rakentamisen ja matkakohteen identiteetin suhteesta rajoitetun kuvan. Pysyvän ominaisuuden sijasta identiteetti tulisi nähdä jatkuvana prosessina, johon myös brändin rakentaminen vaikuttaa. Kavaratziksen ja Hatchin näkökulman mukaan paikan identiteetin ja brändäyksen välillä tulisi olla jatkuvaa vuoropuhelua, eikä niinkään edetä brändäyksessä porrasmaisesti. Kirjoittajien mukaan tärkein ryhmä brändäyksessä ovat matkakohteen eri sidosryhmät. Heidän mukaansa sidosryhmien tulisi olla osana brändin luontia jatkuvan dialogin avulla. (Kavaratzis & Hatch, 2013, s.79–82.)

Mayesin (2008) sekä Kavaratziksen ja Hatchin (2013) tapaan myös Saraniemi (2009) toteaa, että matkakohteen identiteetti ei ole matkakohteen staattinen ominaisuus, vaan se muodostuu sosiaalisen kanssakäynnin tuloksena. Saraniemen (2009) mukaan matkakohteen identiteetti rakentuu useista eri osa-alueista (ks. kuva 4). Matkakohteen identiteetin ydin muodostuu matkakohteen kulttuurista. Matkakohteen kulttuuriin kuuluvat matkakohteen sijainti ja alueen resurssit, mutta myös abstraktit ominaisuudet kuten arvot ja merkitykset. Identiteetin ytimen kuuluvat Saraniemen mukaan myös matkakohteen tarinat, historia sekä paikalliset asukkaat. Myös poliittinen ympäristö ja infrastruktuuri lukeutuvat matkakohteen identiteetin ytimeen. On siis mahdollista, että

matkakohteella on identiteetti, vaikkei sillä olisi järjestäytynyttä matkailutoimintaa tai matkailustrategioita. (Saraniemi, 2009, s. 34–36.)



Kuva 4. Matkakohteen identiteetin rakenne.
Lähde: Saraniemeä, 2009, mukaillen, s. 36.

Saraniemen (2009) mallissa matkakohteen rakenteen muodostavat matkakohteen organisaatorakenne, johon voivat kuulua aluehallinnolliset elimet tai yhteismarkkinointiorganisaatio. Matkakohteen rakenteeseen kuuluu myös matkakohteen brändin rakenne, jolla kuvataan kuinka tuotteet ja palvelut heijastavat matkakohteen brändiä. Matkakohteen kulttuuri ja rakenne vaikuttavat ja ohjaavat strategiaa, jolla määritellään brändin rakentamistoimet. Matkakohteen rakenne vaikuttaa matkakohteen suunnitteluun. Matkakohteen suunnittelulla tarkoitetaan matkakohteen visuaalista identiteettiä, joka koostuu sloganeista, verkkosivuista sekä matkakohteen ulkoasusta. Matkakohteen viestinnällä tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja, joilla matkakohde kommunikoi eri sidosryhmien kanssa, ja kuinka näitä kommunikaatiovälineitä voidaan kontrolloida. (Saraniemi, 2009, s. 34–36.)

Saraniemen (2009) mukaan matkakohteen identiteetin jokainen osa-alue on dynaaminen. Identiteetti ei muodostu eristyksissä itsenäisesti, vaan siihen vaikuttavat useat eri tekijät. Matkakohteen identiteetti muodostuu ja kehittyy sidosryhmien välisestä kanssakäynnistä. Näitä sidosryhmiä ovat sekä matkakohteen sisäiset toimijat, kuten yrittäjät, hallinnolliset toimijat, yhteismarkkinointiorganisaatio ja paikalliset asukkaat, että matkakohteen ulkopuoliset sidosryhmät kuten matkailijat. Identiteetti ei ole vakaa,

pysyvä kokonaisuus, vaan se on jatkuvan muutoksen ja kehityksen alaisena ja elää matkakohteen mukana. (Saraniemi, 2009, s.35.) Matkakohteen identiteetin osien dynaamisuutta havainnollistan kuvassa 5, jossa myös matkakohteen imago on yksi osa matkakohteen identiteettiä.



Kuva 5. Matkakohteen identiteetin dynaamisuus.

Lähde: Saraniemeä, 2009, mukaillen, s. 37

Matkakohteen identiteetin osia voidaan hallinnoida vaihtelevasti. Matkakohteen rakenne, strategia ja matkakohteen viestintä voivat olla esimerkiksi yhteismarkkinointiorganisaation hallinnassa. Sen sijaan matkakohteen sidosryhmien sekä kulttuurin ja ympäristön hallinnoiminen on haastavampaa.

Yhteismarkkinointiorganisaatio voi yrittää hallinnoida ja johtaa sidosryhmiä, mutta matkakohteen kulttuuriin ja ympäristöön yhteismarkkinointiorganisaation on vaikea vaikuttaa. (Saraniemi, 2009, s.35.)

Identiteetti koostuu siis aineellisista ja aineettomista elementeistä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. Tässä tutkimuksessa nojaan vahvasti Saraniemen (2009) malleihin matkakohteen identiteetistä, sillä niissä huomioidaan sekä identiteetin elementit että niiden keskinäiset vuorovaikutussuhteet.

3.2 Brändin rakentaminen matkakohteessa

Aakerin (1991, s.7) paljon käytetyn määritelmän mukaan *brändi* on erottuva logo, nimi tai symboli, joka on tunnuksenomainen tuotteelle ja palvelulle, ja jonka avulla erottaudutaan vastaavista kilpailijoista. Perinteisessä markkinointikirjallisuudessa brändejä on tutkittu paljon. Matkakohteen bränditutkimuksiin ei ole kuitenkaan mielekästä soveltaa perinteistä tuotteen tai palvelun brändikäsitystä, sillä matkakohde poikkeaa näistä molemmista huomattavasti. Matkakohteen brändillä ei ole varsinaista omistajaa, vaan brändin muodostavat useat eri sidosryhmät. Ritchie ja Ritchie (1998, Ritchie & Crouch, 2005, mukaan) ovat määritelleet matkakohteen brändin ”nimeksi, symboliksi, tai logoksi joka on matkakohteelle tunnusomainen ja erottaa sen muista; se sisältää lupauksen ikimuistoisesta matkakokemuksesta joka liittyy ainutlaatuisesti matkakohteeseen sekä vahvistaa miellyttäviä muistoja matkakohteesta.”

Matkakohteen brändi muodostetaan ja hallinnoidaan yleensä usean eri yrittäjän ja toimijan voimin. Moilasan ja Rainiston (2008) mukaan matkakohteen brändin erottaa tuotebrändeistä sen yhteisöllinen luonne, kokonaisvaltainen omistajuus, yksittäisten firmojen hallinnoinnin vaikeus sekä suhteiden voimakas korostaminen. Hankinson (2007) päätyy artikkelissaan samankaltaisiin johtopäätöksiin. Hankinsonin mukaan matkakohteen brändi luo haasteita matkakohteen markkinoijille usealla tavalla. Matkakohde muodostuu useiden palveluiden ja tuotteiden sekä toimijoiden kokonaisuudesta. Matkakohde ei myöskään synny tuotekehittelyn tuloksena, vaan yleensä matkakohteet ovat muodostuneet suunnittelemattomasti. Hankinsonin mukaan vuorovaikutus toisten matkailijoiden kanssa vaikuttaa myös matkakokemuksiin, koska matkailijat käyttävät matkakohteen palveluita yhtäaikaaisesti. Matkailijoiden kokemukset matkakohteesta ovat kuitenkin erilaiset riippuen siitä, mitä palveluita ja tuotteita matkailijat käyttävät matkakohteessa, jonka vuoksi markkinoijalla voi olla vähäinen kontrolli palvelukokemuksiin. Hankinson toteaa matkakohteen brändin rakentamista voivan vaikeuttaa myös hallinnolliset päällekkäisyydet, jolloin esimerkiksi kaupungilla ja läänillä voi olla keskenään poikkeavat strategiat brändille. Hankinsonin mukaan tällainen tilanne on yleensä heikon sidosryhmäkommunikaation tulos. (Hankinson, 2007.)

Moilasan ja Rainiston (2008) mukaan brändiin liittyvät tärkeimmät käsitteet ovat sen identiteetti, imago, ja viestintä. Brändi ja sen elementit muodostetaan brändin rakentamisella, jonka Moilanen ja Rainisto (2008) toteavat olevan matkakohteille tärkeä erottautumisen keino, sillä globalisoituneessa maailmassa matkakohteiden saavutettavuus on muuttunut paremmaksi, ja eri kohteiden palvelutarjonta voi olla keskenään hyvinkin samankaltaista. Brändin rakentamisella matkakohteilla on mahdollisuus erottautua muiden samankaltaisten kohteiden joukosta.

Blain ym. (2005) ovat määritelleet matkakohteen brändin rakentamisen markkinointitoimiksi, jotka tukevat sellaisen nimen, symbolin, logon tai vastaavan luomista, joka identifioi ja erottaa matkakohteen muista; välittävät ja luovat unohtumattomaan matkakokemukseen liitettyjä odotuksia; yhdistävät ja vahvistavat matkailijan ja matkakohteen tunnesidettä ja vähentävät matkailijan ostopäätökseen liittyviä riskejä. Brändin rakentamisen tarkoituksena on luoda matkakohteelle imago, joka vaikuttaa positiivisesti matkailijan ostopäätökseen. (Blain ym. , 2005, s.337.)

Sekä Aakerin (1996) että Kavaratziksen ja Ashworthin (2006) mukaan brändin rakentamisessa on kolme pääelementtiä: brändi-identiteetti, brändin asemointi sekä brändin imago. Aakerin mukaan brändi-identiteetti ohjaa brändin rakentamisen strategiaa, sillä se määrittelee, mitä brändillä halutaan tavoitella. Brändi-identiteetin määrittelyyn jälkeen määritellään brändin asemointi, eli ne elementit brändi-identiteetistä, joita kohdeyleisölle aletaan markkinoita. (Aaker, 1996, 70–71.) Pike ja Pagen mukaan asemoinnin avulla pyritään ilmaisemaan brändi-identiteetti ytimekkäästi niin, että se tulee huomatuksi kilpailijoiden ja massaviestinnän joukosta unohtumattomalla tavalla (Pike & Page, 2014, s. 212). Brändin imago syntyy brändi-identiteetin asemoinnin tuloksena, ja se kuvastaa niitä mielleyhtymiä ja käsityksiä, joita matkailijalla on matkakohteesta (Aaker, 1998, s.71; Pike & Page, 2014, s.211).

Saraniemen (2009, s. 68) määritelmän mukaan matkakohteen brändin rakentaminen on kokonaisvaltaista, dynaamista, sitoutunutta ja yhdessä tehtävää identiteetin hallinnointia, ja se perustuu matkakohteen ja sen sidosryhmien ydinarvoihin. Saraniemi (2009) esittää väitöskirjassaan vuorovaikutteisen prosessikaavion matkakohteen brändin rakentamisesta. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan matkakohteen sen

hetkinen imago, markkina- sekä kilpailutilanne. Toisessa vaiheessa matkakohteen positiivisia mielikuvia pyritään vahvistamaan. Kolmannessa vaiheessa tunnistetaan ja luodaan matkakohteen arvoihin pohjautuva brändi-identiteetti. Brändi-identiteetin luonnin jälkeen hahmotetaan brändin visio ja brändin viestintätavat. Viimeisissä vaiheissa tarkastellaan brändin vastaanottoa markkinoilla ja mitataan sen onnistuminen. Näiden tuloksien avulla brändiä rakennetaan ja muokataan. (Saraniemi, 2009, s. 71.)

3.3 Matkakohteen brändi-identiteetti

Perinteisessä markkinointikirjallisuudessa brändi-identiteetti on määritelty usein organisaation sisäiseksi näkemykseksi siitä, mitä brändin halutaan edustavan. Aakerin (1996, s. 68) mukaan brändi-identiteetti on ainutlaatuinen valikoima miellejhtymiä, joita brändin hallinnoijat haluavat luoda ja säilyttää. Nandanin (2005) mukaan brändi-identiteetin avulla yritys pyrkii välittämään oman yksilöllisyytensä ja tunnusomaisuutensa kaikille sen merkittävälle yleisöille. Brändi-identiteetin kehittämisellä luodaan brändistä uniikki. Nandan esittää brändi-identiteetin muodostuvan useista eri komponenteista: brändin visiosta, kulttuurista, asemoinnista, persoonallisuudesta, sen suhteista ja esitystyyleistä. Nandanin mukaan brändi-identiteetti on merkittävässä roolissa brändiuskollisuuden syntymiselle. Jotta kuluttajasta tulisi uskollinen brändille, tulisi brändi-identiteetin ja imagon olla keskenään harmonisia ja niiden välisen kuilun mahdollisimman kapea. Tällöin yrityksen imago olisi mahdollisimman tarkasti sitä, mitä brändi-identiteetin kehittämisellä on tavoiteltu. (Nandan, 2005.)

Hankinsonin (2004, s. 115) mukaan brändin ydin, toisin sanoen brändi-identiteetti, edustaa matkakohteen identiteettiä ja suunnitelmaa brändin kehittämiseen ja viestintään. Brändin ytimeen kuuluu brändin luonne, jota kuvaavat toiminnalliset, symboliset sekä kokemukselliset ominaisuudet. Toiminnalliset ominaisuudet kuvaavat kohteen hyödykkeitä ja ympäristöllisiä ominaisuuksia. Symboliset ominaisuudet sen sijaan vetoavat matkailijan sosiaalisen hyväksynnän tarpeeseen, itseilmaisuun sekä itsetuntoon. Kokemuksellisiin ominaisuuksiin kuuluvat matkakohteen aineelliset hyödykkeet ja ympäristö. Hankinsonin mukaan brändin ytimeen kuuluu myös brändin asemointi. Ytimen kolmannen osan muodostaa brändin todellisuus. Sekä brändin

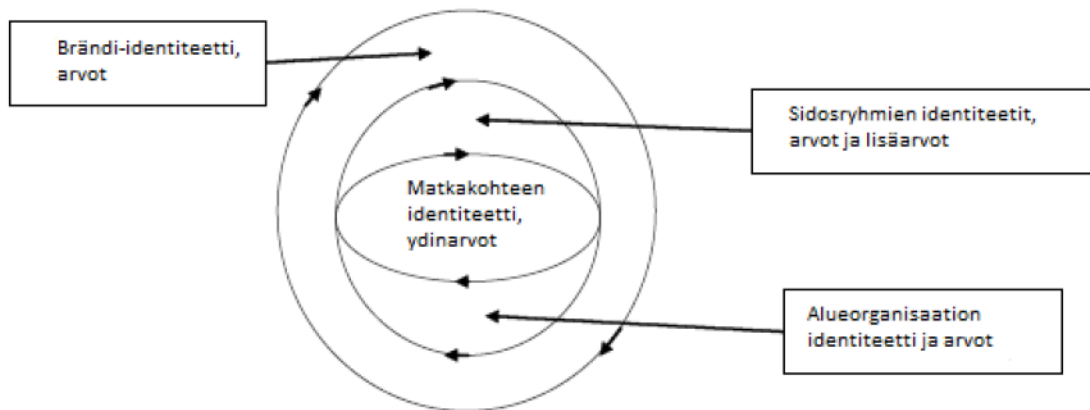
luonteen että brändin asemoinnin tulee perustua todellisuuteen, jotta brändilupaus matkailijalle täyttyisi. (Hankinson, 2004, s.115.)

Konecnikin ja Gon (2008) mukaan brändi-identiteetti määrittelee sen, mitä brändin halutaan edustavan. Kirjoittajien mukaan brändi-identiteetillä on kolme pääasiallista tehtävää. Se edustaa niitä arvoja, joita brändin hallinnoijat haluavat luoda ja ylläpitää. Se edustaa myös visiota siitä, kuinka kohdeyleisön tulisi kokea brändi. Brändi-identiteetillä on myös merkittävä rooli brändiuskollisuuden muodostumiselle ja sen vahvistumiselle. (Konecnik & Go, 2008.)

Cai (2002) esittää artikkelissaan brändi-identiteetin muodostavan puuttuvan linkin brändin imagon ja brändin rakentamisen välille. Myös Cain artikkelissa brändi-identiteetti määritellään arvoiksi ja merkityksiksi, joita brändin halutaan edustavan ja joita brändin hallinnoijat tavoittelevat brändin rakentamistoimillaan. Cain mukaan brändi-identiteetin yhtenäiset elementit vahvistavat toisiansa ja identiteetin muodostumisprosessia. Artikkelissa brändin rakentamisen todetaan yksinkertaisimmillaan olevan johdonmukaisen brändi-identiteetin muodostamisen, jota pyritään vahvistamaan positiivisen imagon muodostamisen avulla. (Cai, 2002, s.722.)

Musan, Md Noorin ja Mohamadin (2013) mukaan hyvä brändi-identiteetti tukee matkakohteen luonnetta ja arvoja. Heidän mukaansa brändi-identiteetti määrittelee imagon, jota brändillä tavoitellaan. Bregolin (2012) mukaan matkakohteen toimijoiden on helpompi omaksua brändi-identiteetti ja sen arvot myös omiin toimiinsa, kun brändi-identiteetti on matkakohteen arvojen mukainen (Bregoli, 2012, s. 215).

Urde (2003) määritteli brändi-identiteetin organisaationäkökulmasta. Hänen mukaansa brändi-identiteetti koostuu ydinarvoista, jotka ohjaavat brändin rakentamista kaikissa vaiheissa ja kiteyttävät brändin arvomaailman. Ydinarvojen tulee olla dynaamisia ja elää jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja organisaation arvojen kanssa. Näin ollen brändi-identiteetti ei ole staattinen kokonaisuus, vaan jatkuvasti muuttuva. (Urde, 2003, ks. myös Saraniemi, 2010.) Saraniemi sovelsi Urden ajatusta brändi-identiteetistä matkakohteen kontekstissa (ks. kuva 6.)



Kuva 6. Arvojen ja identiteettien vuorovaikutus neljällä tasolla.
Lähde: Saraniemeä, 2009, mukaillen, s. 37.

Saraniemen (2010) mukaan matkakohteen brändi-identiteettikeskustelussa korostetaan myös matkakohteelle annettujen merkityksien roolia. Merkitykset eivät ole ainoastaan matkailijan näkemyksiä brändistä, vaan matkailijat sekä paikalliset määrittelevät merkitykset olemalla matkakohteessa, kuluttamalla sekä kommunikoimalla keskenään. Williamsin, Reillyn ja Haiderin (2006) mukaan matkakohteen brändi-identiteetti muodostuu asiakaslähtöisesti, matkailijoiden arvojen ja matkakohteessa saatujen kokemusten vuorovaikutuksessa. Markkinoinnin ja johtamisen näkökulmissa matkakohteen brändi-identiteetissä korostuu matkailijan merkitys ja rooli identiteetin muodostumisessa. Saraniemi toteaa kuitenkin tutkimuksien huomion siirtyneen kuluttajakeskeisestä näkemyksestä koskemaan myös sidosryhmiä ja työntekijöitä. (Saraniemi, 2010, s. 53.)

Asiakaslähtöisen näkökulman mukaan matkakohteen brändi-identiteetti muodostuu matkailijoiden mielissä, kun taas matkakohteen näkökulmasta brändi-identiteetillä tarkoitetaan sitä, kuinka brändin hallinnoijat haluaisivat brändin nähtävän ja koettavan. Saraniemi esittää artikkelissaan matkakohteen brändi-identiteetin kehittyvän vuorovaikutuksessa kaikkien matkakohteen sidosryhmien kanssa, niin matkailijoiden kuin yrittäjien, poliitikkojen, paikallisten, työntekijöiden ym. kanssa. (Saraniemi, 2010, s. 54).

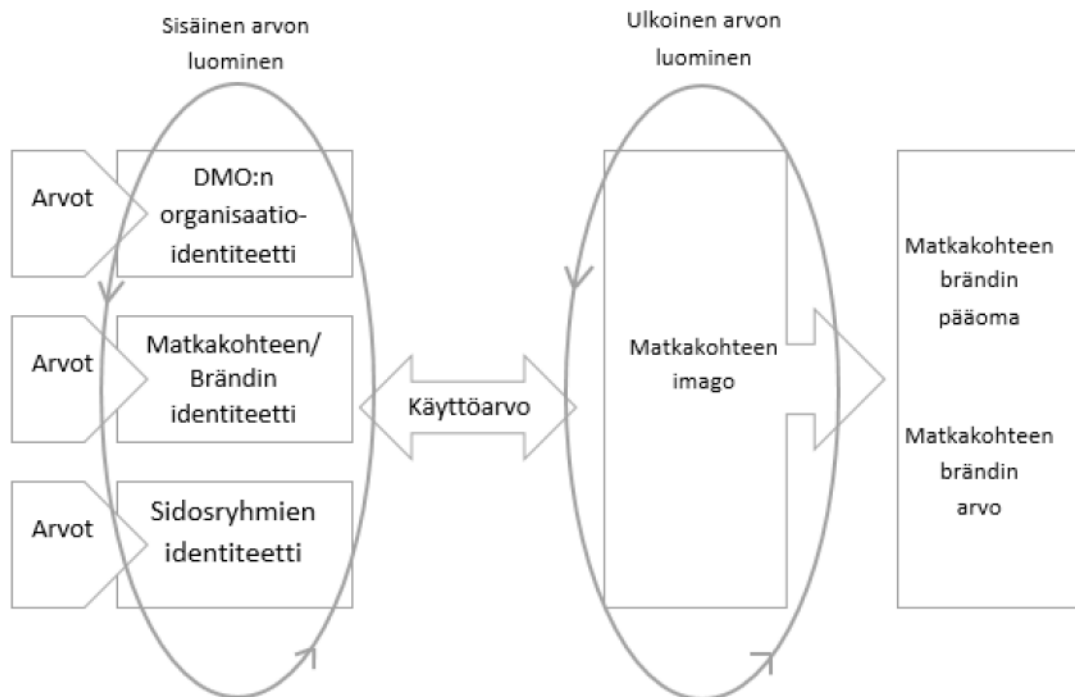
Moilanen ja Rainisto (2008, s.173–176) esittävät matkailukohteen brändin rakentamiseen opastavassa kirjassaan brändi-identiteetin muodostamisessa olevan neljä

eri vaihetta, joista jokaisessa vaiheessa on erilliset vastuunkantajat ja toimintojen toteuttajat. Ensimmäisessä vaiheessa matkakohteessa muodostettu johtokunta valitsee ydinajatuksen, identiteetin, asemoinnin ja arvolutauksen, jotka muodostavat brändi-identiteetin. Johtokunta muodostuu matkakohteen merkittävistä sisäisistä toimijoista, joiden päättävältä johtokunnassa määritty heidän strategisen merkittävyyden ja liiketoiminnan suuruuden mukaan. Toisessa vaiheessa brändi-identiteetin hahmotelma esitellään mahdollisimman monelle matkakohteen sidosryhmälle. Tässä vaiheessa brändi-identiteetistä muotoillaan sellainen, johon mahdollisimman moni toimija on valmis sitoutumaan. Kolmannessa vaiheessa tarkastellaan brändiin liittyviä strategisia päätöksiä. Tässä vaiheessa brändin koordinoitiin voidaan nimittää esimerkiksi yhteismarkkinointiorganisaatio, joka vastaa suunnitelman käytännön toteutuksesta. Viimeisessä vaiheessa brändi-identiteettiä hienosäädetään ja testataan, jonka jälkeen siirrytään brändin rakentamisen seuraavaan vaiheeseen. Moilanen ja Rainiston (2009) mallin mukaisesti brändi-identiteetin peruselementit kehitetään vaiheittain pienen ryhmän kesken. Johtokunnan ulkopuolisten sidosryhmien merkitys brändi-identiteetin kehittämisessä on melko vähäinen, sillä lopullinen päätösvalta on johtokunnalla. (Moilanen & Rainisto, 2008.)

Moilanen ja Rainisto tarkastelevat matkakohteen brändi-identiteetin muodostamista suoraviivaisena prosessina, jota hallinnoi pieni ydinjoukko. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin tuotu ilmi, että teoreettisessa kirjallisuudessa vallitsee ajatus brändi-identiteetin moniulotteisesta rakentumisesta usean sidosryhmän johdolla. Moilanen ja Rainiston (2008) mukaan yhteismarkkinointiorganisaatio osallistuu brändin rakentamiseen vasta suunnitteluasteen loppupuolella. Tutkimuskirjallisuudessa kuitenkin painotetaan yhteismarkkinointiorganisaation suurta roolia nimenomaan matkakohteen brändin rakentajana ja hallinnoijana. Todennäköistä siis on, että yhteismarkkinointiorganisaatio on brändi-identiteetin muodostamisessa prosessin alullepanija, eikä suinkaan ainoastaan loppuvaiheessa mukaan tuleva käytännön toimeenpanija.

Saraniemen (ks. kuva 7) mukaan matkakohteen identiteetti ja brändi-identiteetti muodostuvat jatkuvan vuorovaikutuksen tuloksena yhteismarkkinointiorganisaation sekä sen kaikkien sidosryhmien, myös vierailijoiden ja paikallisten, identiteetin kanssa. Eri identiteetit muodostuvat toimijoiden omien ydinarvojen perusteella. Mallissa

kuvataan brändi-identiteetin kehittymistä, mutta myös brändi-identiteetin kehittymisprosessin tuloksena syntyvää matkakohteen imagoa sekä matkakohteen imagosta seuraavaa brändipääomaa matkakohteelle ja brändin arvoa sidosryhmille. (Saraniemi, 2010.) Saraniemi ottaa holistisesti huomioon kaikki matkakohteen brändi-identiteetin kehittymiseen vaikuttavat osa-puolet. Tästä tutkimuksesta rajataan ulos mallissa esitetyt brändipääoma sekä brändin arvo.



Kuva 7. Matkakohteen brändi-identiteetin kehittyminen ja arvojärjestelmä.
Lähde: Saraniemeä, 2010, mukaillen, s. 55.

Tässä tutkimuksessa brändi-identiteetillä tarkoitetaan sitä, mitä matkakohteen halutaan edustavan. Se muodostuu vuorovaikutuksessa matkakohteen eri toimijoiden ja matkailijoiden ydinarvojen kanssa, ja on jatkuvassa muutosprosessissa.

3.4 Sisäisten sidosryhmien roolit matkakohteessa

Matkakohteen hallinnoinnista ja markkinointitoimenpiteistä vastaa yleisimmin kohteen yhteismarkkinointiorganisaatio, joka toimii julkisena tahona. Ritchien ja Crouchin mukaan yhteismarkkinointiorganisaation tehtäviin kuuluu huolehtia alueen matkailun kehityksestä ja hallinnoinnista, mutta myös johtaa ja koordinoida matkakohdetta

(Ritchie & Crouch, 2005, s.96). Yhteismarkkinointiorganisaation tehtäviä on myös matkakohteen brändin luominen ja hallinnointi erilaisten suhdeverkostojen avulla, joihin matkakohteen eri sidosryhmät kuuluvat (Hankinson, 2004; Wang & Fesenmaier, 2007). Blainin ym. (2005) mukaan organisaation jäseniin voi kuulua majoitusalan edustajia, ravintoloitsijoita, matkanjärjestäjiä, hallinnollisia toimijoita tai ketä tahansa matkailuelinkeinon toimijoista (Blain ym., 2005, s.328.)

Tutkimuskirjallisuudessa brändin rakentamisesta vastaa yleensä yhteismarkkinointiorganisaatio, jonka toimien merkitystä matkakohteelle on painotettu paljon. Bregolin (2012) mukaan matkakohteen brändin kannalta on elintärkeää, että yhteismarkkinointiorganisaatio mittaa sidosryhmien sitoutumista brändiin ja tarjoaa sidosryhmille erilaisia aktiviteetteja, joiden avulla brändi ja sen sisältämät arvot tulevat sidosryhmille tutuiksi. Hankinson (2012) korostaa yhteismarkkinointiorganisaation vahvan johtajuuden merkitystä matkakohteen brändiin sitoutumiseen. Myös matkakohteen sisäiset sidosryhmät asettavat yhteismarkkinointiorganisaatiolle tiettyjä odotuksia.

Sekä Wangin ja Fesenmaierin (2007) että Bregolin ja Del Chiappan (2013) mukaan yhteismarkkinointiorganisaation odotetaan huolehtivan matkakohteen markkinointiverkostojen käytöstä, hallinnoinnista sekä huoltamisesta. Alueorganisaation tulisi olla myös taitava koordinoimaan kumppanuuksia julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Buhalis (2000, s.108) toteaa yhteismarkkinointiorganisaatiolla olevan vastuu matkakohteesta ja sen kehittämisestä. Yhteismarkkinointiorganisaation tulee tarjota puitteet kysyntää vastaavien palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen, vaarantamatta kuitenkaan paikallisia resursseja. Hän esittää yhteismarkkinointiorganisaation olevan vastuussa matkakohteen resurssien käytöstä ja imagosta. (Buhalis, 2000.) Cox, Gyrd-Jones ja Gardiner (2014) toteavat yhteismarkkinointiorganisaation olevan matkakohteen brändin vartija, jonka vastuulla on brändin kehittäminen, koordinointi sekä toteuttamistoimenpiteet. Coxin ym. (2014) mukaan yhteismarkkinointiorganisaatiolla ei ole virallista valtaa sidosryhmien toimintoihin, mutta sen tulee kuitenkin toiminnoillansa varmistaa matkailijoiden kokemuksen laatu. Heidän mukaan hierarkkinen rakenne yhteismarkkinointiorganisaation ja sidosryhmien välillä ei kannusta sidosryhmiä

toteuttamaan brändin mukaisia toimintoja. Heidän mukaan matkakohteiden vallankäyttäjän roolit vaihtelevat tilannekohtaisesti.

Ritchien ja Crouchin (2005) mukaan matkakohteen kilpailullinen ympäristö koostuu kaikista niistä toimijoista, jotka ovat vuorovaikutuksessa matkakohteeseen. Heidän mukaansa näitä toimijoita ovat kilpailevat matkakohteet, yksityiset henkilöt, muut matkakohdejärjestöt, matkailualaan liittyvät tai tukevat toimialat, tuottajat, majoitus- ja matkailualan yrittäjät, markkinointihenkilöstö sekä asiakkaat. Matkakohteeseen suoraan liittyviä, sisäisiä sidosryhmiä heidän mukaansa ovat kaikki ne toimijat, jotka ovat osaltansa vaikuttamassa matkakohteen tarjoaman kokemuksen tuotantoon ja saamiseen. Ritchien ja Crouchin (2005) mukaan matkakohteen kilpailukykyisyyteen vaikuttavia sidosryhmiä ovat edellä mainittujen lisäksi kaikki ne toimijat ja henkilöt, jotka eivät suoranaisesti liity matkailun toimialaan, mutta joihin matkakohteen matkailun kehittyminen vaikuttaa. Näitä toimijoita ovat muun muassa paikalliset asukkaat, matkakohteen työntekijät, hallinnolliset toimijat ja rahoittajat. (Ritchie & Crouch, 2005, s. 96–107.)

Edellä mainittujen toimijoiden ja matkailualan välisellä toimivalla kommunikaatiolla ja yhteistyöllä muodostuu toimiva, molemmin puolin tukeva suhde, jonka avulla matkakohteen matkailua voidaan kehittää kaikkia osapuolia hyödyntäväksi. Jos sidosryhmät nähdään vain kasvun esteenä tai hidasteena, matkakohteen yleinen ilmapiiri voi muuttua epäluuloiseksi ja yhteistyön kannalta mahdottomaksi. Tällöin matkakohteen kehittyminen hidastuu ja kilpailukykyisyys markkinoilla huonontuu. Sidosryhmien huomiointi matkakohteessa on elintärkeää matkailuelinkeinon ylläpitämiseksi. (Ritchie & Crouch, 2005, s. 96–107.) Beritellin (2011) mukaan matkakohteen toimijoiden välinen yhteistyö on elintärkeää matkakohteen kestäväälle kehittämiselle. Beritelli (2011) toteaa, että matkakohteiden toimijoiden välinen yhteistyö on pääosin riippuvainen toimijoiden välisistä henkilökohtaisista suhteista, eikä niinkään yrityksen tai toimialan asemasta. Hän toteaa myös, että matkakohteen yhteistyöhön vaikuttaa toimijoiden keskinäiset riippuvuussuhteet. Mitä tärkeämpiä operaatioita ja resursseja toinen osapuoli tarjoaa, sitä halukkaampia yhteistyöhön ollaan. Beritellin (2011) mukaan matkakohteiden yhteisöt toimivat enemmän epävirallisen kuin virallisen normiston mukaisesti.

Cox ym. (2014) esittävät artikkelissaan sisäisiksi sidosryhmiksi muun muassa yhteismarkkinointiorganisaation sekä matkailuverkoston eri jäsenet, kuten matkailuoperaattorit, hotellien omistajat sekä ravintoloitsijat. Sartorin, Mottironin ja Coriglianon (2012) mukaan matkakohteen brändin hallinnoijalle, eli yhteismarkkinointiorganisaatiolle, on tärkeintä luoda brändistä ja sen strategiasta houkutteleva matkakohteen matkailuoperaattoreille, yrityksille sekä paikallisille, jotka muodostavat sisäiset sidosryhmät.

Komppulan (2014) mukaan tutkimuskirjallisuudessa yhteismarkkinointiorganisaatiolle annetaan liian suuri painoarvo matkakohteen kilpailukykyisyyden kehittämisen veturina. Varsinkin maaseuduilla on matkakohteita, joilta puuttuu yhteismarkkinointiorganisaatio täysin. Hän esittääkin, että matkakohteen kilpailukykyisyys on vahvasti riippuvainen alueen yrittäjistä, jotka tarjoavat alueen olemassa olevat palvelut ja luovat uusia. Komppulan tutkimushaastattelut totesivat yrittäjien olevan päävastuussa matkakohteen kehittämisessä. Kunnat ovat osaltansa merkittäviä kilpailukykyisyyteen tarjoamalla toimijoille yrittämiseen kannustavan ympäristön, mutta ilman innovatiivisia, riskejä ottavia yrittäjiä mikään matkakohde ei menesty. (Komppula, 2014.)

Sartori ym. (2012) toteavat artikkelissaan, että vetovoimaista brändiä varten brändin rakentamisen tulee olla sisäisiä sidosryhmiä osallistavaa. Tällöin brändin merkitys kasvaa sisäisille sidosryhmille, ja brändi sekä sen arvot ollaan valmiimpia ottamaan osaksi omia toimiaan. Coxin ym. (2014) mukaan organisaatio on pääosin vastuussa brändin suunnittelusta, mutta sisäiset sidosryhmät ovat avainroolissa brändilupauksen toteuttamisessa matkailijalle (Cox ym., 2014, s. 86).

Tuohino ja Konu (2014) toteavat artikkelissaan matkakohteen johtajuuden vaihtelevan matkakohteen luonteesta riippuen. Heidän tutkimuksessaan matkakohteiden johtavina toimijoina koettiin muun muassa suuret yksityisytykset, hotelliketjut, rinneyhtiö sekä yhteismarkkinointiorganisaatio. Johtajuutta tärkeämpinä rooleina yhteismarkkinointiorganisaatiolla tunnistettiin kuitenkin yhteismarkkinoinnista vastaaminen ja koordinointi sekä alueen kehittäminen. Julkisella sektorilla todettiin olevan yhteismarkkinointiorganisaatiota suurempi rooli ja enemmän vastuuta

matkakohteen kehittämisessä. Artikkelissa todettiin myös paikallisen oppilaitoksen ja aluesuunnitteluviraston olevan merkittävässä roolissa matkakohteen kehittämisessä.

Hankinson (2012) toteaa yhteismarkkinointiorganisaation tärkeimpiä tehtäviä matkakohteessa olevan brändin kehittämisen sidosryhmäverkoston avulla. Hänen mukaansa yhteismarkkinointiorganisaatioon, ja erityen yhteismarkkinointiorganisaation toimitusjohtajan, rooli on muodostaa brändille selkeä visio ja ydinarvot, joiden avulla matkakohteen brändiä rakennetaan. Morgan, Pritchard & Piggot (2003) tarkastelivat sidosryhmien rooleja maakohtaisella tasolla. Heidän mukaansa maakohtaisen matkailuorganisaation (NTO) merkittävin rooli on sidosryhmien hallinnoiminen, ohjaaminen ja mentorointi. Artikkelissa todetaan lentoyhtiöiden olevan avainroolissa kansainvälisten markkinoiden kehittämiselle.

Matkakohteen sidosryhmien roolit vaihtelevat voimakkaasti matkakohteiden välillä. yhteismarkkinointiorganisaatiolla on lukuisia rooleja matkakohteessa, joista tärkeimpinä voidaan mainita sidosryhmien koordinoiminen, brändin hallinnoiminen ja suunnitteleminen sekä markkinointiviestintä. Matkakohteen johtajuus on kuitenkin kontekstisidonnaista, ja johtajan rooli voi olla yhteismarkkinointiorganisaatiolla, mutta myös yksittäisillä yrityksillä tai julkisilla organisaatioilla.

Zmyslony (2014) mukaan kehittyvien matkakohteiden johtajuus syntyy matkakohteen aktiivisimpien toimijoiden kesken niille henkilöille, joilla on eniten tietämystä, kokemusta, pääomaa, yritteliästä asennetta sekä vaikutusvaltaisia kumppanuuksia, joiden avulla asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Zmyslony, 2014, s.179)

Kennedyn ja Augustynin (2014) mukaan sisäisten sidosryhmien vaikutusvalta matkakohteessa sekä osallistuminen matkailutoimintaan riippuu muun muassa toimijoiden näkyvyydestä, toimialasta, henkilösuhteista, rakenteesta, sekä merkittävydestä matkakohteelle. Kennedyn ja Augustynin (2014) mukaan useilla matkakohteen toimijoilla on vaikutusvaltaa matkakohteessa johtuen esimerkiksi toimijoiden asemasta muiden silmissä sekä heidän statuksestaan. Kennedy & Augustyn (2014) toteavat, että vaikutusvallan muodostumiseen matkakohteessa vaikuttavat myös paikallinen tuntemus. Artikkelissa todetaan, että matkakohteen vaikuttamismahdollisuudet ja johtajuus syntyvät dynaamisesti vuorovaikutuksessa, ja

että matkakohteen johtajuus tulisi nähdä verkostomaisena kokonaisuutena, johon kuuluu useita eri toimijoita. (Kennedy & Augustyn, 2014.)

Moilasan ja Rainiston (2008, s.143) mukaan matkakohteen toimijoiden vaikutusvalta matkakohteessa määrittyy myös toimijoiden verkostoaseman perusteella.

Verkostoasemalla tarkoitetaan yrityksen tai toimijan asemaa suhteessa toimijaverkoston muihin jäseniin, ja asema määrittyy toimijan neuvotteluvallalla. Neuvotteluvalta pohjautuu toimijan resursseihin ja toimivaltaan – mitä tärkeämpiä ja ainutlaatuisempia toimintoja verkoston jäsen luo matkakohteeseen, sitä merkittävämpi tämä on ja sitä enemmän tällä on vaikutusvaltaa. (Moilanen & Rainisto, 2008, s..143.)

4. AINEISTOT JA MENETELMÄT

Seuraavissa alaluvuissa esittelen tutkimukseni metodologisia valintoja. Ensin esittelen laadullista tutkimussuuntausta sekä tapaustutkimusta, jonka jälkeen seuraavassa luvussa aineiston hankintaa ja -analyysia.

4.1. Tutkimussuuntauksena tapaustutkimus

Brändi-identiteetin kehittymistä ja siihen vaikuttaneita sidosryhmiä tutkittiin tässä tutkielmassa laadullisin menetelmin. Laadullinen tutkimustapa esitetään usein vastakohtana määrälliselle tutkimustavalle, mutta koska molempien tutkimussuuntauksien sisällä on paljon variaatioita, ei suoranainen vertailu ole mielekästä (Eriksson & Kovalainen, 2008, Tuomi & Sarajärvi, 2009). Silvermanin (2001, Eriksson & Kovalainen, 2008, s.4–5 mukaan) laadullisilla tutkimusmetodeilla tutkitaan ja tulkitaan todellisuutta sosiaalisesti rakentuvana konstruktiona, jossa kulttuurisilla merkityksillä on suuri rooli. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, s.156–157) toteavat laadullisen tutkimustavan lähtökohdaksi todellisen elämän kuvaamisen mahdollisimman kokonaisvaltaiseksi. Laadullisella tutkimuksella pyritään löytämään olemassa olevia tosiasioita, eikä niinkään todentamaan jo olemassa olevia hypoteeseja. Ghaurin ja Gronhaugin (2005, Eriksson & Kovalainen, 2008, s.5 mukaan) laadullinen tutkimus on relevanttia varsinkin silloin, kun ennakkokäsitykset tutkittavasta ilmiöstä ovat vähäiset.

Laadullisia tiedonhankinnan strategioita on lukuisia, ja tutkijan tehtävänä on valita omaa tutkimusaihetta parhaiten palveleva tiedonhankinnan menetelmä. Tämä tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen päämääränä on lisätä tietoa tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, joissa tapaus on muotoutunut. Tapaustutkimus voidaan tehdä joko yhdestä uniikista tapauksesta tai muutamasta samankaltaisesta tapauksesta. Tapausta pyritään tarkastelemaan aineistollisesti useasta eri ulottuvuudesta, ja päämääränä on yleistettävyyden sijasta juuri kyseenomaisen tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen. (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, s. 10–12.)

Helena Leino esittää artikkelissaan Yleinen ongelma, yksi tapaus (2007) erilaisia näkemyksiä tapaustutkimuksen tuloksien yleistettävyydestä. Lincoln & Guba (2000, s.27, 32–38 Leinon, 2007, s. 215, mukaan) toteavat, että on turhaa tehdä mustavalkoista

jakoa yleistettävän tapauksen ja uniikin, yksittäisen tapauksen välille. Näiden kahden ääripään väliin jää paljon tilaa, jossa ymmärrys muodostuu eri tapauksia vertailemalla. Heidän mukaansa absoluuttisia yleistyksiä ei ole löydettävissä mistään, vaan kyseessä on aina kontekstiin sidonnainen, suhteellinen yleistys. Peltola (2007, s.118) toteaa tapauksen käsitteellisen ymmärryksen helpottavan tutkimustuloksien yleistämistä. Rinnastamalla tai etsimällä käsitteellisiä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia suhteessa muihin tapauksiin voidaan yleisempiä ilmiöitä ymmärtää paremmin.

Tapaustutkimuksen tavoitteena oli luoda mahdollisimman kattava kuvaus yhdestä, yksittäisestä tapauksesta. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä tilastollisten tuloksien kaltaisesti, mutta tutkimuksen tulokset suhteessa muihin matkakohteen brändi-identiteettiä tarkastelevien tutkimuksien tuloksiin auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä aikaista paremmin.

Tapaustutkimus voidaan jakaa kahteen luokkaan riippuen tutkimuksen luonteesta, intensiiviseen sekä ekstensiiviseen. Tämä tutkimus tehtiin intensiivisenä tapaustutkimuksena. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yksittäisen tai vain muutaman tapauksen ainutlaatuisuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tarkoituksena on luoda ”kuulemisen arvoinen tarina” kohteesta, jolloin tapausta tarkastellaan monipuolisesti sen yhteiskunnallisessa ympäristössään (Dryer & Wilkins, 1991, Eriksson & Kovalainen, 2008, mukaan, s.120). Intensiivisen tapaustutkimuksen tutkittava näkökulma on tapauksen sisäinen, jolloin tutkija tarkastelee tapausta tutkittavien näkökulmasta. Ekstensiivinen tapaustutkimus sen sijaan vertailee ja tarkastelee useampia tapauksia, tarkoituksenaan muodostaa tapauksien pohjalta erilaisia käsitteitä, teoreettisia ideoita tai malleja. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s.117–120.)

Intensiivisen tapaustutkimuksen kohdetapaus on jollain tavalla ainutlaatuinen tai kriittinen, ja tutkijan tehtävänä on tuoda nämä esille omalla tulkinnallaan. Tutkimuskohteen ainutlaatuisuus ja erityisyys toimivat oikeutuksena intensiiviselle tapaustutkimukselle. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s.121.) Stake (2005, Eriksson & Kovalainen, 2008, mukaan, s.121) nimittää tällaista tapaustutkimusta itsessään arvokkaaksi.

Intensiivisen tapaustutkimuksen haasteena voi olla teoreettisten käsitteiden liittäminen empiirisen kohteen analyysiin. Intensiivisellä tapaustutkimuksella ei ole tarkoitus testata ennalta olevia teoreettisia hypoteeseja, vaan muodostaa kokonaisvaltainen kuva tapauksesta. Teoreettiset käsitteet ja ideat rajaavat tapausta ja käyvät jatkuvaa dialogia empiirisen aineiston kanssa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 41–42, 121.)

Tämä tutkimus edustaa intensiivistä tapaustutkimusta. Tutkimus on Levin sisäisestä näkökulmasta, ja tutkimuksessa luotiin kokonaisvaltainen kuva Levin julkisen, markkinoidun kuvan kehityksestä ja siihen vaikuttaneista henkilöistä. Levi on kehittynyt ja kasvattanut liikevaihtoaan vuosi vuodelta. Matkailukeskuksessa tehtiin mittavia investointeja jo 90-luvun alun laman aikana, ja se valittiin Vuoden hiihtokeskukseksi ensimmäistä kertaa vuonna 1992/1993. Sittenkin matkailukeskus on valittu vuoden hiihtokeskukseksi vielä kolme kertaa. (LeviDays, 2014) Levin matkailukeskus on kehittynyt pienestä Levitunturin kupeessa sijaitsevasta Sirkan kylästä suureksi ja dynaamiseksi matkailukeskukseksi. Matkailukeskuksena Levi on ainutlaatuinen Suomessa, ja tutkimuskohteena näin ollen itsessään arvokas.

4.2 Teemahaastattelut ja dokumenttiaineistot – aineistot ja aineistonkeruu

Tapaustutkimuksen aineisto voidaan kerätä usealla laadullisella menetelmällä. Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan tapaustutkimuksia pidetään uskottavampina, jos aineistoa on kerätty useasta eri lähteestä. Tutkijan itse keräämää aineistoa kutsutaan primääriaineistoksi. Tutkimuksessa voidaan, ja kannattaa, kuitenkin käyttää jo olemassa oleviakin aineistoja, sekundääriaineistoja. Näitä voi olla esimerkiksi muiden tutkijoiden tuottamat aineistot, erilaiset tilastot, arkistotietokantojen materiaalit sekä muut dokumenttiaineistot. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, s.181–184, 2007). Käytin tässä tutkimuksessa sekä primaari- että sekundääriaineistoja. Tutkimukseen tehtävät teemahaastattelut ovat välittömästi tähän tutkimukseen liittyvää aineistoa ja näin ollen primääriaineistoni. Sekundääriaineisto muodostuu Kittilän kirjaston sekä Levin Matkailu Oy:n arkistoista löytyvistä vanhoista markkinointimateriaaleista ja lehtileikkeistä, Levin historiikista, Levin Matkailukeskus Oy:n historiikista sekä Levin omista verkkosivustoista. Sekundääriaineistoon kuuluu myös muistiinpanoni Levi 4-kehitysprojektin aloitusseminaarista.

Sekundääriaineistoa käytin hyödykseni empiirisen tutkimuskohteen kuvailussa. Hyödynsin sekundääriaineistoa myös haastatteluteemoja suunnitellessani. Vanhimmat tutkimuksessa käytetyt lehtileikkeet ovat 70-luvulta, ja ensimmäiset arkistoidut markkinointimateriaalit 90-luvun alusta. Haastattelu on mielekäs aineistonhankintamenetelmä silloin, kun tutkitaan ihmisten kokemuksia heidän omista näkökulmistaan, sekä tutkittaessa tiedon sosiaalista rakentumista (Eriksson & Kovalainen, 2008, s.81). Eskola ja Vastamäki (2007, s.25) toteavat teemahaastattelun olevan eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja yleensä tutkijan ehdoilla, mutta jossa tutkittavalta pyritään vuorovaikutuksessa saamaan selville tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat.

Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien tulkintoja asioista, heidän antamiaan merkityksiä asioille sekä sitä, kuinka merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelulla etsitään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tehtävän ja ongelmanasettelun mukaisesti. Haastatteluteemat on valittu etukäteen, ja niiden valinta voi pohjautua teoreettiseen viitekehykseen, eli siihen mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään jo etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi, s.74–75, 2009.) Eskola ja Vastamäki (Eskola & Vastamäki, 2007, s.34) esittävät teemahaastattelun teemojen voivan muotoutua kolmella tavalla: intuition perusteella luovan ideoinnin avulla, kirjallisuuden pohjalta sekä teorioista johtamalla. Tutkijalle jää päätettäväksi, kysytäänkö jokaiselta haastateltavalta täsmälleen samat kysymykset samassa muodossa. Tämän tutkimuksen haastattelukysymykset muotoilin teoriakirjallisuuden pohjalta. Haastattelutilanteissa minulla oli apunani haastattelurunko (ks. liite 1.), joka sisälsi haastatteluteemat sekä teemoja tarkentavia apukysymyksiä. Kirjoitettujen apukysymyksien lisäksi kysyin haastatteluissa erilaisia yksityiskohtaisempia apukysymyksiä, tilanteen niin vaatiessa. Näitä kysymyksiä ei suunniteltu etukäteen, vaan ne olivat lähinnä tarkentavia kysymyksiä, jos jokin aihepiiri tai asia jäi epäselväksi.

Teemahaastattelussa haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että jokainen ennalta valittu teema tulee käsitellyksi haastattelussa, mutta samalla välttää liian tiukkaa teemoissa pysymistä. Haastatteluissa voi tulla esiin muita tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia aiheita, kun haastattelutilanne pysyy luontevana ja keskustelumaisena. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s.82.) Eskolan ja Vastamäen (2007) mukaan haastattelun luontevuuteen voi vaikuttaa muun muassa haastattelupaikan valinta, esipuhe sekä

haastattelijan puhetyyli. Eskolan ja Vastamäen (2007, s.28) mukaan haastattelua ei kannata tehdä liian virallisessa tai muodollisessa tilassa, jossa haastateltava voi kokea olonsa epävarmaksi. Haastatteluilla, jotka tehdään haastateltavan valitsemassa tilassa, on suurempi mahdollisuus onnistua. Esipuheella Eskola ja Vastamäki (2007, s. 31) tarkoittavat keskustelua ennen varsinaiseen tutkimusaiheeseen menoa. Esipuheen avulla luodaan miellyttävämpää ja vapautuneempaa ilmapiiriä haastattelulle. Esipuheen ohella haastattelijan tulee kiinnittää huomiota puhetyyliinsä – Eskola ja Vastamäki (2007, s.31) toteavat esimerkiksi tieteellisen sanaston käyttämisen aiheuttaa hämmennystä haastateltavassa.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastateltavien ehdoilla niin, että annoin haastattelijana haastateltavien päättää haastattelupaikan ja – ajankohdan. Lähestyin haastateltavia ensin puhelimitse, ja haastateltavista riippuen haastattelut sovittiin jo puhelimesta, tai myöhemmin sähköpostin välityksellä. Sekä puheluisissa että sähköposteissa kerroin, kuka olen, mitä haastattelut koskevat, mihin niitä käytetään sekä niiden arvioidun keston. Jokainen haastateltu osoitti suurta kiinnostusta aiheistani kohtaan, ja oli hyvin yhteistyöhaluinen. Haastattelut tehtiin juuri ennen sesongin alkua sekä sesongin aikana, mistä johtuen osa haastatelluista oli vaikeasti tavoitettavissa. Haastatellut saivat kuitenkin itse ehdottaa heille sopivimman ajan, jolloin yksikään haastattelu ei jäänyt tekemättä. Kaksi haastattelua tein puhelinhaastatteluina pitkän välimatkan vuoksi. Haastattelut tein haastateltujen kodeissa tai yrityksien toimitiloissa, henkilöstä riippuen. Haastattelujen alussa keskustelimme yleismaailmallisista asioista, minkä lisäksi informoin haastateltuja haastattelujen kulusta sekä aineiston jatkokäytöstä ja tutkimuksen alustavasta valmistumisaikataulusta. Haastattelujen puhetyyliä vaihtelin haastattelukohtaisesti, mutta jokaisessa haastattelussa kiinnitin erityishuomiota niin kutsutun markkinointisanaston välttämiseen tai hyvin avaamiseen, jotta haastatellut puhuisivat samasta aiheesta.

Valitsin haastatellut niin kutsutulla lumipallo-otannalla, jossa yksi haastateltava ikään kuin johdattaa haastattelijan seuraavan haastateltavan luokse (Tuomi & Sarajarvi, s.86, 2009). Tutkimushaastattelujen ensimmäinen haastateltu toimi informanttina jatkohaastateltavien osalta. Ensimmäinen haastattelu toimi myös eräänlaisena koehaastatteluna, jonka pohjalta haastattelurunkoa olisi voinut vielä muokata. Ensimmäisen haastattelun jälkeen totesin haastatteluteemojen kuitenkin tutkimukseen

sopiviksi. Ensimmäinen haastateltu oli Levillä pitkän uran tehnyt henkilö, joka ei kuitenkaan enää asunut Levillä. En päättänyt tehtävien haastattelujen määrää ennalta, mutta olin varautunut tekemään noin 10 haastattelua. Haastattelujen riittävyyden mittarina käytin haastattelujen sisällön saturaatiota, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eikä tuota enää tutkimuksen kannalta uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.87).

Tein haastatteluja lopulta yhdeksän, minkä jälkeen koin aineiston saavuttaneen saturaatiopisteen. Haastatelluiksi valikoitui Levin Matkailu Oy:n nykyistä ja entistä henkilökuntaa, rinneyhtiön edustaja, majoituspalveluiden ja hotellien johtajia ja markkinointihenkilöstöä, kunnan edustaja sekä entinen ohjelmapalveluyrittäjä. Haastateltujen sukupuolijakaumaa ja asuinpaikkaa havainnollistan taulukossa 1. Haastattelujen pituus vaihteli 36 minuutista 1h 20 minuuttiin. Haastattelujen pituuseroista huolimatta jokainen haastattelu oli tutkimuksen kannalta erittäin antoisa, ja pituuserot selittyvät pääosin haastateltavien erilailla puhetyyleillä.

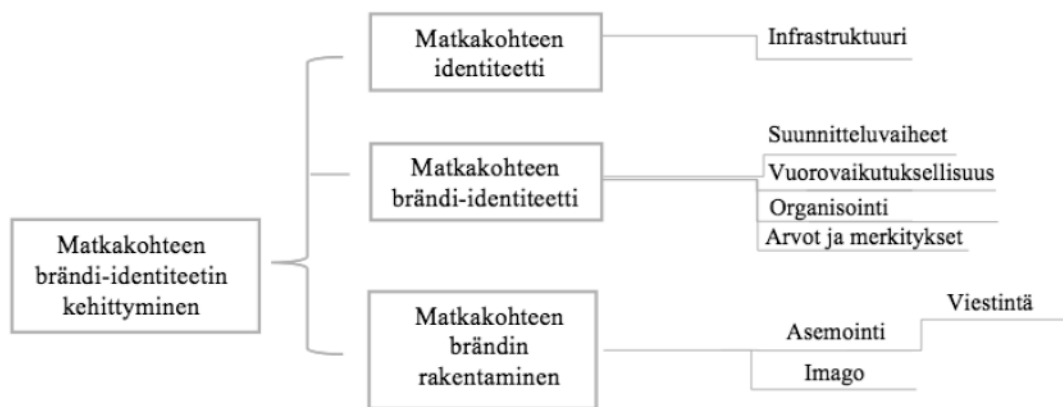
Taulukko 1. Haastateltujen kuvailu

	Sukupuoli	Aktiivinen toimija
H1	nainen	ei
H2	mies	kyllä
H3	mies	ei
H4	nainen	kyllä
H5	nainen	ei
H6	nainen	kyllä
H7	nainen	ei
H8	nainen	kyllä
H9	mies	kyllä

4.3 Teemoitteleva sisällönanalyysi

Haastatteluaineiston keräämisen jälkeen tulee se saattaa analysoitavaan muotoon litterointia apuna käyttäen. Litteroitaessa tulee tehdä valintoja sen suhteen, mitä kaikkea litteroidaan. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Tutkimuksen aineiston litteroin niin sanottua valikoivaa litterointia hyödyntäen, jossa jätetään litteroimatta minimipalautteet, kuten erilaiset myötäilevät äännähdykset. Koska omassa tutkimuksessani tarkastellaan yksityishenkilöitä, aineistokatkelmat anonymisoin niin, ettei niistä ole tunnistettavissa yksittäisiä henkilöitä.

Tutkimuksen haastatteluaineiston analysoin teemoittelevalla sisällönanalyysillä, jonka avulla aineistoa voidaan pilkkoa pienempiin osiin, ja etsiä siitä yhtäläisyyksiä ja eroja sekä toistuvia teemoja, jotka järjestetään analyysin lopuksi uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Eskolan (2010) mukaan aineistoa voidaan analysoida aineistolähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimuksen teoria pyritään rakentamaan aineiston pohjalta. Teoriasidonnaisessa analyysissä analyysi sisältää teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysi ei suoranaisesti pohjautu mihinkään tiettyyn teoriaan. Teorialähtöisessä analyysissä aineistoa tarkastellaan jonkin teorian pohjalta. (Eskola, 2010, s. 182–183.) Tutkimuksen analyysin tein teoriasidonnaisesti siten, että teorioiden ja teoreettisten käsitteiden rooli toimi analyysivaiheessa tulkintakehyksenä. Kuvassa 8. havainnollistan teoreettista viitekehystäni, joka toimi aineiston analyysikehikkona. Analyysivaiheeseen en halunnut vielä sisällyttää aikaisemmissa tutkimuksissa löydettyjä sidosryhmien rooleja, jotteivät ne ohjaisi analyysiäni liikaa mihinkään suuntaan.



Kuva 8. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Eskola (2010) toteaa teemahaastatteluaineiston analyysin ensimmäisen vaiheen olevan aineiston järjestäminen teemoittain. Tämä vaatii aineiston läpikotaista tuntemusta, sillä saman teeman alle kuuluvista aiheista on voitu puhua epäloogisessakin järjestyksessä. Eskolan (2010, s.193) mukaan teemahaastatteluaineiston analyysissä voidaan hyödyntää matriisia, jonka avulla arvioidaan kunkin haastattelun antia eri teemojen osalta. Tällöin koko aineisto voidaan käydä läpi niin, että aloitetaan tietyn teeman kannalta antoisimmasta haastattelusta, ja edetään järjestelmällisesti koko aineisto läpi. Tein aineistostani Eskolan (2010) kuvaileman matriisin, mutta koin kuitenkin itselleni selkeimmäksi tavaksi analysoida aineistoa haastattelukohtaisesti. Havaintomatriisit, joissa näkyy haastattelujen teemoittainen sisältö, löytyy tutkimuksen lopusta liitteenä.

Graneheim ja Lundman (2004, s.108) esittävät, että aineiston teemojen mukaisen järjestelyn jälkeen teemoitellusta tekstistä poimitaan niin kutsuttuja merkitysyksikköjä, jotka vaikuttavat jollakin tavalla tutkimusasettelun kannalta merkityksellisiltä, mielenkiintoisilta tai poikkeuksellisilta. Nämä merkitysyksiköt voivat olla lauseenosia, kokonaisia lauseita tai pidempiä katkelmia aineistosta. (Graneheim & Lundman, 2004.) Koodaus voidaan tehdä tietokoneavusteisesti, mutta koin itselleni toimivimmaksi tavaksi merkata tekstikatkelmat merkkauksilla ja leikata katkelmat erilleen. Koodit voidaan lyhentää ja nimetä, mutta itse käsitelin koodit sellaisinaan tekstikatkelmina. Koodaustapani oli erittäin työläs, mutta koin sen kuitenkin itselleni selkeimmäksi

aineiston lähestymistavaksi. Koodit eivät ole vain tutkijan neutraaleja välineitä aineiston hahmottamiseksi, vaan niiden avulla aineistoa tarkastellaan jo tietystä näkökulmasta. Koodaus on aina tutkijan tulkinta siitä, mikä aineistossa on oleellista ja mikä ei. Tutkimusaineistoni on laaja ja sisällöllisesti rikas, minkä vuoksi merkityskatkelmien rajaus osoittautui haastavaksi. Välillä huomasin poimineeni merkityskatkelmia, jotka eivät varsinaisesti koskeneet omaa tutkimustani, vaan olivat muuten mielenkiintoisia.

Aineiston koodit voivat olla etukäteen päätettyjä, jolloin ne voivat kytkeytyä joko tutkimustehtävään tai teoreettisiin käsitteisiin, mutta koodit voivat muodostua myös aineiston pohjalta (Jolanki & Karhunen, 2010). Tutkimuksen koodit muodostuivat haastatteluaineistosta. Litteroitua aineistoa oli noin 150 sivua, ja koodeja tästä aineistosta tuli noin 240, jonka jälkeen aineistosta ei enää ilmennyt uusia, tutkimuksen kannalta mielekkäitä koodeja.

Koodien muodostamisen jälkeen niiden eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia verrataan, jonka jälkeen niistä muodostetaan kategorioita ja tarpeen vaatiessa alakategorioita. 240:stä koodista muodostui lopulta 26 kategoriaa. Analysoinnin helpottamiseksi ryhmittelin kategorioiden sisälle vielä nimeämättömiä alakategorioita. Kategorioiden luomisen jälkeen muodostetaan uusi tema, jonka alle kaikki luodut kategoriat kuuluvat. (Graneheim & Lundman, 2004.) Näin teemoiteltu aineisto pilkotaan osiin, ja muodostetaan osista uudet, tutkimuksen kannalta merkittävät temat. 26:sta kategoriasta muodostui kolme suurempaa temaa, jotka esittelen tulosluvuissa 5, 6 ja 7.

5. BRÄNDIN RAKENTAMINEN TOIMINNALLA

Ensimmäisessä tulosluvussa tarkastellaan, kuinka Levin brändiä ja brändi-identiteettiä on rakennettu toiminnalla. Ensimmäisessä alaluvussa perehdytään Levin suunnitelmallisen rakentamisen ja kehittämisen merkitykseen Levin brändin kehittymiselle, ja toisessa alaluvussa tarkastellaan yksittäisten yrittäjien ja henkilöiden toimintojen merkityksiä Levin kehittymiselle. Matkakohteen brändiä rakennetaan markkinointitoimilla, mutta käytännön toiminnoilla luodaan pohja, jolle matkakohteen brändi voidaan rakentaa. Näin ollen matkakohteen kehittäjillä voi olla merkittävä vaikutus matkakohteen brändi-identiteetin muodostumiselle.

5.1 Suunnitelmallinen kehitystyö

Aineiston analyysin perusteella yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä Levin menestymiselle on ollut pitkäaikaiset kehittämisen perustaksi laaditut pitkän aikavälin suunnitelmat. Ensimmäisessä kehittämisprojektissa, Levi 1:ssä, luotiin Leville maankäyttösuunnitelmat sekä perustettiin yhteismarkkinointiorganisaatio Levin Matkailu Oy. Kehittämisprojektien päävetäjänä on ollut Kittilän kunnan elinkeinopalvelut, ja projekteihin on osallistunut alueen yrittäjiä.

H8: Levihän on niinku tämmösen järjestelmällisen kehittämisen työn tulos, on yksi ihan merkittävä, ja on tehty strategiset hankkeet, on ollut Levi ykköshanke, ja siit on jatkettu tietyillä aikasykleillä, tehty visio, tehty ne tavoitteet mihin halutaan, ja niihin on aina hyvin päästy.

Usea haastateltu koki Levin tiiviin kyläkeskuksen suunnitelmallisen rakentamisen olevan yksi merkittävimmistä asioista Levin erottautumiskeinona kilpailijoista. Kehityssuunnitelmien mukaisen kehittämisen ja rakentamisen ansiosta Leviä pidettiin paikkana, jossa on helppo olla ja jonka infrastruktuuri on toimiva.

H7: No sanotaan et niinku tänä päivänä, no tänä päivänä se on oikeestaan kohtalaisen helppo sanookki mikä erottaa, ku näkee mikä Levi on, sanotaan et siel on niinku semmonen, lainausmerkeissä vähä tämmönen alppikylä, sielon

kaikki, kaikki on suunniteltua, sielon infra joka toimii, kaikki on tavallaan toteutettu kohtalaisen hyvällä maulla ja nätisti siellä, siellon kaikkee paljon...

Kaksi haastateltua totesi alppikylämäisen tiiviin kyläkeskuksen olleen rakentamisvisiona palveluiden saavutettavuuden vuoksi. Kun palvelut ovat keskitetysti lähellä toisiaan, ovat ne helposti saavutettavissa eikä matkailija tarvitse alueella välttämättä omaa autoa.

H1: Ne [markkinoijat] ihannoivat sellaista alppimaista kylää, kyllä se on ollu varmaan se yks visio että saa olla kaikki ihan tässä paketissa lähellä toisiaan.

Saraniemen (2009) mukaan matkakohteen identiteetin eri osat ovat dynaamisia, ja kehittyvät eri sidosryhmien välisessä kanssakäynnissä. Levin ensimmäiseen kehittämisprojektiin osallistui useita eri yrittäjiä sekä kunnan edustajia. Saraniemen (2009) mukaan matkakohteen brändäysstrategia vaikuttaa osaltansa matkakohteen ytimeen, johon myös matkakohteen infrastruktuuri kuuluu. Strategian osia ovat Saraniemen (2009) mukaan visio ja missio, asemointi sekä erottautuminen (Saraniemi, 2009). Analyysin tuloksien perusteella Levin tiiviin kyläkeskuksen rakentaminen on ollut huomattavassa asemassa Levin brändin erottautumisen kannalta. Haastateltavilta kysyttäessä kilpailijoista erottavaa asiaa, muodostui infrastruktuurista ja kylän yleisestä rakenteesta selkeästi vahvin tekijä.

Myös Mayes (2008) ja Kalandides (2011) toteavat matkakohteen identiteetin elävän jatkuvaa muutosta, ja olevan ainakin osittain tietoisien brändin rakentamisen tulosta. Levillä matkakohteen infrastruktuuria on alettu muokata ja kehittää suunnitelmallisella strategialla ja selkeän vision avulla. Näin ollen Levin brändiä on alettu rakentaa jo ensimmäisen kehittämisprojektin aikoihin, ja brändin rakentaminen on osaltansa vaikuttanut myös Levin infrastruktuuriin. Levin ensimmäinen kehittämisprojekti on merkittävässä asemassa Levin brändin kehittymisen kannalta. Levi 1-kehittämisprojektilla on luotu pohja, jolle Levin brändiä on alettu rakentaa, sekä perustettu yhteismarkkinointiorganisaatio Levin Matkailu Oy, joka on aloittanut brändin suunnitelmallisen, päätoimisen rakentamisen.

Haastateltavat kokivat Kittilän kunnan erittäin merkittävänä toimijana Levin kehittymisen kannalta. Kittilän kunta on vastuussa Levin kaavoittamisesta, ja usea haastateltu totesi kunnan kaavoituspolitiikan olevan tarkoin mietittyä ja suunniteltua.

H6: Kaavoituspolitiikkaa on tehty ja aika tiukalla kädellä myöskin, joka sit tarkoittaa et täällä on niinkö suht koht hyvät fengshuit, et täällä ei oo mitään semmosta et mennään jonku mökin läpi joku menee, ku on tiet, tai sillä tavalla et ne on tehty, tarkkaan mietitty..

Kaavoituspolitiikan ansiosta Levin koettiin olevan visuaalisesti yhtenäinen kokonaisuus, jossa jokaisen rakennuksen ja tien paikka on mietitty tarkoin. Kaavoittamisen ohella maanhankinnan koettiin olevan helppoa Levillä, eikä maanomistuksellisia ongelmia ole juuri koettu. Kittilän kunnan harjoittaman maapolitiikan ansiosta eri maa-alueiden lunastaminen on ollut helppoa esimerkiksi hiihtolatuja varten. Haastateltavien mukaan Kittilän kunnan rooli on merkittävä Levin kansainvälistymisen kannalta, sillä kunta on ollut aktiivisesti osallisena Kittilän matkustajalentokentän hankkimisessa 80-luvulla.

Analyysissä ilmeni, että Levin toimijat pitivät kuntaa merkittävässä asemassa Levin kehittymiselle suunnitelmallisen kaavoituspolitiikan ansiosta. Usea haastateltu koki Levin olevan toimiva kokonaisuus kaavoituksen ansiosta. Tuohino ja Konu (2014) tunnistavat artikkelissaan julkisen sektorin olevan yhteismarkkinointiorganisaatiota merkittävämmässä roolissa matkakohteiden kehittämiseksi. He toteavat artikkelissaan, että joissain tapauksissa julkisen sektorin suunnittelupolitiikka voi hankaloittaa uusien investointien saamista alueelle.

Komppulan (2014) mukaan kunnat ovat merkittävässä asemassa matkakohteen kilpailukykyisyydelle tarjoamalla alueen toimijoille yrittämiseen kannustavan ympäristön. Levin yrittäjät kokivat, että Kittilän kunnan harjoittaman maankäyttöpolitiikan ansiosta yrittäjien on ollut helppo rakentaa ja laajentaa toimintaansa. Tuohinon ja Konun (2014) mainitsemaa uusien investointien hankaluutta ei oltu koettu, vaan päinvastoin Kittilän kunnan koettiin kannustavan matkailutoimintaan.

5.2 Yksittäisten toimijoiden roolit Levin ja Levin brändin kehittämisessä

Suunnitelmallisen rakentamisen ja tiiviin yhteistyön ohella aineistossa esiintyi toimijoita, joiden panos Levin kehittämiselle on ollut huomattava. Aineistosta ilmeni, että Kittilän kunnanjohtajat ovat olleet tärkeitä Levin matkailun kehittämiselle. Levin kehityksen alkuvuosina Kittilän kunnanjohtajana toimi Aarne Nikka, jonka ansioksi haastatellut lukivat muun muassa lentokentän saamisen Kittilään.

H8: Aarne Nikka oli hyvin tämmönen visionääri, ja Aarne Nikan ansiota on se että Kittilässä on lentokenttä... Ja oikeestaan siitä se sit lähti et tuli, ensimmäisenä hotellinahan valmistu kylpylähotelli Levitunturi, ja jonka jälkeen avattiin lentokenttä.

Entisen kunnanjohtajan nimi toistui useassa eri yhteydessä haastatteluissa, ja yli puolet haastatelluista piti Aarne Nikkaa henkilönä, jonka ansiosta Leville alettiin kehittää matkailutoimintaa. Zmyslonyn (2014) mukaan kehittyvien matkakohteiden johtajuus muodostuu usein niille henkilöille, joilla on eniten tietämystä, mutta myös yritteliästä asennetta sekä vaikutusvaltaisia kumppanuksia. Nikkaa piti merkittävänä haastatellut, jotka olivat toimineet Levillä aina 90-luvulta asti.

Yksi haastateltu korosti kuntalaisten roolia Levin ja Levin brändin kehittämiselle. Hänen mukaan kuntalaisten ansioksi voidaan laskea se, että kunnanvaltuustoon on valittu matkailun edistämistä ajavia henkilöitä.

H7: ..totta kai kuntalaistenhan on tarvinnu olla näiden asioiden takana, jotta ne saa kuntaan semmosia ihmisiä, jotka sit, jotka sitte tekee niinku halutaan

Kolme haastatelluista koki Levin brändin kehittämisen olevan 90-luvulla toimineiden suurimpien hotellien hotellinjohtajien ansiota. Näistä haastatelluista kaksi oli hotellin edustajia. Hotellinjohtajat ovat tehneet yhteistyötä ja markkinoineet Leviä kokonaisuutena.

H6: Kyl siion [brändin kehittymisessä] käytännössä aika paljon määrittäneet nää hotellien johtajat, et aika paljo on määrittäneet se porukka, mikä sielä oli 90-luvun alussa..

H8: Vahvoja johtajia myöskin, jotka on uskonut siihen yhdessä tekemisen meininkiin, siis aikoinaanhan on käynyt niinkin et johonki Oulun Erämessuille niin nää yritysjohtajat on ite lähtenyt jollaki, lähestulkoon romulla skibussilla, vetään niitä messuosastoille ja markkinoimaan Leviä että, ja se on se mikä kantaa tätä tunturia.

Kennedyn ja Augustynin (2014) mukaan sisäisten sidosryhmien vaikutusvalta ja merkittävyys matkakohteessa riippuu muun muassa toimijoiden näkyvyydestä, toimialasta ja merkittävyydestä matkakohteelle. Heidän mukaansa vaikutusvalta matkakohteessa määräytyy osin johtuen toimijan asemasta muiden silmissä sekä heidän statusarvostaan. Aineistosta ilmeni, että suurimpien hotellien johtajat ovat asettaneet Leville tärkeitä suuntaviivoja Levin kehityksen alkuvuosina. Hotellinjohtajat ovat olleet vaikutusvaltaisessa asemassa 90-luvulla, jolloin Levin palvelutarjonta on ollut suppeampaa. Majoitustoiminta on yksi matkailualan tärkeimpiä toimialoja, jonka myötä hotellien johtajilla on ollut aseman tuomaa vaikutusvaltaa. Kennedy ja Augustyn (2014) toteavat, että matkakohteen vaikuttamismahdollisuudet syntyvät vuorovaikutuksessa verkostomaisena kokonaisuutena. Tutkimuksen haastatellut eivät puhuneet yksittäisistä hotellin johtajista, vaan suuremmasta ryhmästä, jolla oli yhdessä vaikutusvaltaa, kuten myös Kennedy ja Augustyn (2014) esittävät.

Tärkeänä Levin kehitykselle pidettiin myös alueen pitkäaikaisia yrittäjiä, jotka ovat omaa yritystään kehittämällä kehittäneet myös Levin palvelutarjontaa. Usea haastateltu nosti esille Hullu Poro Oy:n toimitusjohtaja Päivikki Palosaaren, joka on ollut aktiivisena toimijana Levillä 80-luvulta saakka.

H9: Täällä on ollu pitkäaikasia sitoutuneita yrittäjiä, jotka on toimineet täällä pitkään, Päivikki on ollu vuodesta -88 lähtien yrittäjänä täällä.

H8: Päivikki on vaikuttanu paljon siihen et hän on investoinut, rakentanut hotellia, tehny ravintoloita..

Kylpylähotelli Levitunturin koettiin olleen merkittävä palveluntarjoaja 80-luvulla, ja toimineen kasvusykäyksenä Levin hotellirakentamiselle sekä ohjelmapalveluille. Hotelli Levitunturi on ollut merkittävä myös Levin ympärivuotisuudelle, sillä siellä on ollut tasaisesti tapahtumia.

H1: Ja siitähän se Levin kasvu on lähtenyt koska siellä on ollu ympärivuotisesti kokoajan niinku tapahtumia että.. siellä oli tanssit ympäri vuoden ja avoinna ympäri vuoden niin sehän oli sit, kaikkihan sinne sitten meni sinne Levihotelliin.

Tänä päivänä hotelli Levitunturin roolin koettiin tasaantuneen, mutta olevan yhä merkittävä kylpylän vuoksi. Hotelli Levitunturi oli Levin kehityksen alkuvuosina yksi harvoista Levin hotelleista, mutta tänä päivänä Levillä toimii useita hotelleja ja majoituspalveluita, mitkä ovat tasoittaneet yksittäisen hotellin roolia. Eräs haastateltu totesi kylpylän olevan kansainvälisille asiakkaille erittäin tärkeä.

Levin kansainvälisyydelle merkittävässä roolissa on myös Kittilän lentokenttä. Haastateltavista kuusi piti Levin läheistä sijaintia lentokentälle yhtenä merkittävimmistä keinoista erottautua kansainvälisessä kilpailussa.

H8: Me ollaan niinku kompakti kylä, lentokenttä on älyttömän lähellä, 15 minuuttia, Alpeillahan sä et pääse mihinkään 15 minuutis..

Kittilän lentokentän ansiosta hotelli Levitunturi perustettiin aikoinaan Leville, ja lentokentän ansiosta Leville on saatu kansainväliset alppihiihdon maailman cup-kisat. Erään haastatellun mukaan ilman lentokenttää Levi ei olisi koskaan lähtenyt kehittymään menestyksekkäästi.

H9: Ilman lentokenttää meitä ei olisi, eikä varsinaan tuota, varsinkaan ei oltas kansainvälinen keskus.

Matkakohteen sijainti on elintärkeä tekijä matkakohteen kilpailukykyisyydelle. Matkakohteen palvelutarjonnalla ei ole juuri merkitystä menestymiselle, jos matkakohteen saavutettavuus on heikko. Saraniemen (2009) mukaan sijainti on

merkittävä osa matkakohteen omaa identiteettiä, jonka avulla matkakohteen brändiä rakennetaan. Levin sijainti on Suomen suurimmista asutuskeskuksista katsottuna kaukana, mutta lentokentän ansiosta Levi on helposti saavutettavissa.

Levin kehittymiselle elintärkeä yritys on ollut hissiyhtiö, joka on ollut Levin ensimmäisiä yrityksiä. Hissiyhtiön vastuulla on rinteiden lisäksi latuverkoston sekä moottorikelkkareittien huoltaminen ja ylläpitäminen. Usea haastateltu totesi hissiyhtiön olevan Levin tärkein yritys ja palveluntarjoaja.

H7: Kyllähän Levin hisseillä on hirveen iso osa koko Levin kehittämisessä, et nehän, hissithän siellä on kyllä satsannut ihan, ihan huikeesti kaikkeen, miksi tulla sinne, ylipäätään että kaikki muuhan on vähä semmosta sivutuotetta ollut..

Hissiyhtiö on suuressa roolissa Levin tunnettavuuden ja kansainvälisyyden kannalta. Hissiyhtiö on kehittänyt toimintaansa aktiivisesti, ja ensimmäisen maailman cup-kisan jälkeen Levin tunnettavuus nousi kansainväliselle tasolle.

H9: 2004 ku oli se ensimmäinen maailman cupin kisa niin silloin, tavallaan niinku, ei tavallaan vaan konkreettisesti jätettiin käyntikortti maailmalle ja silloin Levin tunnettavuus hyppäsi siihen, siihen luokkaan että Levi tunnetaan maailmalla ja siitä lähti sitte meidän voimakas kansainvälistyminen.

Tuohino ja Konu (2014) toteavat artikkelissaan, että matkakohteen johtajuus on vahvasti konteksti-sidonnaista, ja jokaisen matkakohteen yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat johtajuuden muodostumiseen. Tuohinon ja Konun (2014) tutkimusartikkelissa hissiyhtiö tunnistetaan merkittäväksi matkakohteen kehittäjäksi Vuokatin matkakohteessa. Levillä hissiyhtiötä pidettiin tärkeänä, ellei jopa tärkeimpänä yrityksenä sen moninaisten vastualueitten vuoksi. Hissiyhtiö vastaa Levillä niin laskettelurinteistä, kuin moottorikelkka- ja hiihtoverkostosta. Moilasen ja Rainiston (2008) mukaan matkakohteen eri toimijoiden vaikutusvalta määrittyy näiden verkostoaseman perusteella. Toimijan verkostoasema perustuu neuvotteluvaltaan, joka taas muodostuu toimijan resursseista ja toimivallasta. Mitä tärkeämpiä toimintoja verkostoon kuuluva luo matkakohteeseen, sitä merkittävämpi hän matkakohteessa on ja sitä enemmän hänellä on vaikutusvaltaa. Levin Hissit Oy:llä on rinnetoiminnan

monopoliasema, ja koska rinnelajit ovat yksi Levin merkittävimmistä vetovoimatekijöistä, on Levin Hissit Oy:llä myös vaikutusvaltaa Levillä.

Haastatteluissa ilmeni, että merkittävänä tekijänä hissiyhtiön menestymiselle on ollut hissiyhtiön pitkäaikainen toimitusjohtaja Jouni Palosaari. Haastateltujen mukaan Palosaari on ollut tärkeänä vaikuttajana muun muassa alppihiihdon maailman cupin kisojen järjestämisessä sekä Levin toimijaverkoston luomisessa Levin Matkailu Oy:n hallitustoiminnan kautta.

H8: Aivan siis todella merkittävä, siis, ihan koko se verkosto minkä on luonut sinne ja uskottavuus, että se on saanut kaikki. Ja sitte vielä se, täytyy muistaa että onko se nyt ollut 20 vuotta vai mitä liekään, Levin Matkailun hallituksen puheenjohtaja, että siis just se joka on niinkö kaikkia vetäny.

Matkakohteen toimijoiden vaikutusvalta ja johtajuus syntyvät useiden eri tekijöiden yhtälöstä. Kennedyn ja Augustynin (2014) mukaan matkakohteen toimijoiden vaikutusvalta matkakohteessa muodostuu toimialasta, henkilösuhteista, merkittävyydestä sekä toimijoiden näkyvyydestä. Zmyslonyn (2014) määritelmän mukaan henkilötasoinen johtajuus muodostuu edellä mainittujen ominaisuuksien ohella henkilöille, joilla on eniten tietämystä, pääomaa, yritteliästä asennetta sekä vaikutusvaltaisia kumppanuuksia. Jouni Palosaari on merkittävässä ja vaikutusvaltaisessa asemassa Levillä sekä hissiyhtiön toimitusjohtajana että Levin Matkailu Oy:n hallituksen puheenjohtajana. Haastatteluissa todettiin Palosaaren luoneen merkittävän verkoston Leville.

Kennedy ja Augustyn (2014) toteavat vaikutusvallan muodostumiseen vaikuttavan myös matkakohteen paikallisen tuntemuksen. Tutkimushaastatteluista ilmeni, ettei Jounia pidetty ainoastaan hissiyhtiön edustajana, vaan koko alueen kehittäjänä. Osa haastateltavista uskoi Palosaaren paikallisuuden olevan tärkeässä roolissa ja ilmentyvän haluna kehittää omasta kotipaikkakunnasta menestyvä matkakohde.

H6: Niin kyl Jouniki on aina ollu semmonen, et se on sen alueen, alueen tyyppi joka niinkö kertoo mitä alueella..

H8: On paikallinen, köngäsläinen ihminen, paikallinen kittiläläinen, jolla on ollut niinkun hirvee, halu kehittää omasta kotipaikkakunnasta ja Levin matkailukeskuksesta niinkun hieno, ympärivuotinen keskus.

6. BRÄNDIN RAKENTAMINEN YHTEISTYÖLLÄ

Seuraavassa tulosluvussa tarkastellaan yhteistyön ja ihmissuhteiden merkitystä Levi-brändille. Yhteistyön tekeminen koettiin yhdeksi Levin merkittävimmistä vahvuuksista, joiden avulla Levi-brändiä on rakennettu menestyksekkäästi. Ensimmäisessä alaluvussa perehdytään Levin Matkailu Oy:n harjoittamaan markkinointiyhteistyön koordinointiin, toisessa alaluvussa tarkastellaan henkilösuhteiden merkitystä ja vaikutusta yhteistyöhön ja viimeisessä alaluvussa käsitellään Levin yhteistyön muutosta ja siihen johtaneita syitä. Beritellin (2011) mukaan matkakohteen toimijoiden välinen yhteistyö on merkittävässä asemassa matkakohteen kilpailukykyisyydelle ja menestymiselle.

6.1 Yhteistyön koordinointi

Usea haastateltu totesi yhteistyön Levillä olevan yksi merkittävimmistä asioista, joista Levi tunnetaan. Yrittäjien välisellä yhteistyöllä Leville on hankittu suuria asiakasryhmiä ja vedetty kansainvälisiä charter-projekteja. Yhteistyön onnistumisen nähtiin riippuvan suurimpien toimijoiden välisistä suhteista Levin Matkailu Oy:n hallituksessa.

H2: No se on, siinä on kaks tekijää, eli tuota, tää yhteistyö, on varmaan se, se tärkein asia, tää tiivis yhteistyö, joka korostuu sillä lailla että sielä nää keskeiset, keskeisten isojen yritysten toimijat istuu itte siellä hallituksessa ja keskenään sopivat ja päättävät nää isot linjat, nimenomaan markkinoinnin, myynnin osalta ja tän yhteistyön.

Yhteistyön kantavana voimana pidettiin yhteismarkkinointiorganisaatio Levin Matkailu Oy:tä, jonka samalla koettiin olevan konkreettinen merkki Levin yhteistyöstä.

Haastateltavien mukaan Levin Matkailu Oy perustettiin aikoinaan yrittäjien toiveesta koordinoimaan alueen yhteistyötä ja markkinointia, sekä toimimaan Levin keskusvaraamona.

H9: Levin Matkailuhan on varmaan kaikkien, sanotaan et kaikkien kilpailijoiden keskuudessa kaikkein kadehdituin merkki meidän yhteistyöstä, eli me olemme saaneet tämmösen Levin Matkailun pystyyn.. todettiin se et meidän pitää

järjestäytyä, mennä yhteen, ja tuota, saamma markkinoinnin, sekä myynnin koordinoitua sitte yksiin käsiin..

Tutkimuskirjallisuudessa yhteismarkkinointiorganisaation useista tehtävistä yhdeksi merkittävimmistä muodostuu sidosryhmäverkoston hallinnointi ja yhteistyön koordinointi. Bregolin (2012) ja Hankinsonin (2012) mukaan yhteismarkkinointiorganisaation tulee hallinnoida sidosryhmien sitoutumista matkakohteen brändiin. Myös Wang ja Fesenmaier (2012) sekä Bregoli ja Del Chiappa (2012) toteavat yhteismarkkinointiorganisaation vastuulla olevan matkakohteen julkisten ja yksityisen sektorin välisten kumppanuuksien koordinoinnin. Levin Matkailu Oy on aikoinaan perustettu koordinoimaan useiden toimijoiden välistä yhteistyötä sekä hallinnoimaan koko Levin alueen markkinointia. Aineiston perusteella Levin Matkailu Oy:n vastuualueisiin kuuluu nimenomaan toimijoiden välisen yhteistyön koordinointi. Yhteistyön onnistumisen koettiin muodostuvan Levin Matkailu Oy:n hallituksessa istuvien jäsenien keskinäisistä henkilösuhteista, ja Levin Matkailu Oy:n olevan näiden toimijoiden yhteen kokoava taho.

Yhteismarkkinointiorganisaation avulla alueen toimijat ovat suunnitelleet ja toteuttaneet Levin markkinointia. Levin brändin suunnitelmallinen rakentaminen on alkanut Levin Matkailu Oy:n perustamisen myötä. Levin Matkailu Oy:n menestymisen ja merkittävyyden taustalla pidettiin organisaation pitkää historiaa Levillä.

H6: Joo, mut et se on niinku hirveen hyvä et siinä varmaan justin tän Levin Matkailun niinkun, kehittymisen ja onnistumisen kannalta on ollut et se on ollut olemassa jo niin aikasin siellä..

H9:...ku me aloimme Levin Matkailua perustamaan niin ensimmäisenä tietenki myös sitte tehtiin tämä, Levin logot ja, logot ynnä muut.

Wang ja Fesenmaier (2012) sekä Hankinson (2012) ovat yhtä mieltä siitä, että yhteismarkkinointiorganisaation tärkeimpiä tehtäviä on matkakohteen brändin rakentaminen ja kehittäminen. Myös Cox, Gyrd-Jones ja Gardiner (2014) kokevat yhteismarkkinointiorganisaation tärkeimpänä tehtävänä olevan toimia matkakohteen brändin vartijana, jonka tehtäviin kuuluu brändin kehittäminen, koordinointi sekä

brändin kehittämissuunnitelmien toteuttamistoimenpiteet. Myös Levin Matkailu Oy:n tehtäviin on kuulunut alusta asti Levin brändin rakentamistoimenpiteet. Levin Matkailu Oy:n perustamisen jälkeen otettiin ensiaskeleet Levin brändin rakentamiselle ja muodostettiin Levin brändin logo.

Yhteismarkkinoinnin suunnittelemisessa merkittävään asemaan nousi Levin Matkailu Oy:n hallitus, joka koostuu Levin alueen suurimmista toimijoista sekä kunnan edustajasta. Aineiston mukaan Levin Matkailu Oy:n hallitus on vastuussa Levin markkinoinnin suuntaviivojen määrittämisestä. Levin Matkailu Oy:n toimitusjohtaja luo esitykset käytännön markkinointitoimista mainostoimiston kanssa, ja esitykset hyväksytetään Levin Matkailu Oy:n hallituksella.

H3: Levin Matkailun hallitus päätti, ikään kuin tämmöset isot linjat, ja sit tietenki toimitusjohtaja päätti paljon tämmöst niinku operatiivisen..

H8: Levin Matkailussa ei oo semmosta varsinaista markkinointipäällikköä ollut ikinä, toimitusjohtaja on hoitanut sitä markkinointipäällikön virkaa...

Toimitusjohtaja on hoitanut suoraan mainostoimiston kans asioita, sit niitä on esitelty hallitukselle, hallitus on sit sanonut oman mielipiteensä..

Levin Matkailu Oy:n hallitusta verrattiin joukkueeseen, jossa jokaisella on omat roolinsa, ja omat näkemyksensä asioista. Näkemyseroista huolimatta haastatellut kokivat, että yhteismarkkinointiorganisaatiossa on useimmiten onnistuttu löytämään kaikkia osapuolia tyydyttävä kultainen keskitie, jonka ansiosta toimijoiden väliset suhteet ovat pysyneet hyvinä. Ketjuhotelleilla on voinut olla omat markkinointiviestinsä ja -keinonsa, mutta myös yhteisiin markkinointitoimiin on osallistuttu.

H9: Onhan niillä hotelleillaki sitte, omiakin, ihan omiakin tiettyjä, tiettyjä markkinointiviestejä ja kohderyhmiä mutta, ei kukaan kuitenkaan, mitä yhdessä on päätetty niin sitä on viety, kaikki menee eteenpäin et kukaan ei ainakaan lyö kapuloita rattaisiin, ei välttämättä itse ollu täysillä, niin täysillä matkassa jos ei oo ihan heidän, heidän omaansa..

Hankinsonin (2012) mukaan eritoten yhteismarkkinointiorganisaation toimitusjohtajan roolina on muodostaa brändille selkeä visio ja ydinarvot, joiden avulla matkakohdetta brändätään. Levin Matkailu Oy:ssä Levin brändin suurimpien linjojen päättämisen koettiin olevan hallituksen jäsenien vastuulla, ja Levin Matkailu Oy:n toimitusjohtajan hoitavan käytännön markkinointijärjestelyt yhteistyössä mainostoimiston kanssa. Hankinsonin (2012) ajatuksesta poiketen tutkimuksen tuloksien perusteella näyttäisi siltä että, Levin Matkailu Oy:n toimitusjohtaja ei ole päävastuussa brändin ydinelementtien muodostamisesta, vaan päälinjaukset hoitaa Levin Matkailu Oy:n hallitus, johon toimitusjohtajakin kuuluu. Levin brändin rakentamisella on pitkälti samoja piirteitä, joita Moilanen ja Rainisto (2008) esittävät brändin rakentamisen vaiheiksi. Moilasan ja Rainiston (2008) mukaan matkakohteen brändin rakentamisen alkuvaiheissa muodostetaan johtokunta, ts. hallitus, jonka vastuulla on valita brändi-identiteetin muodostavat ydinajatuksot, asemointikeinot ja arvolupaukset. Moilasan ja Rainiston (2008) mukaan matkakohteen brändin rakentamisessa on tiiviisti mukana luovasta toteutuksesta vastaava mainostoimisto. Moilasan ja Rainiston (2008) mukaan yhteismarkkinointiorganisaatio tai vastaava taho nimitetään brändin käytännön toimiin siinä vaiheessa, kun hallitus on tehnyt brändiin liittyvät strategiset päätökset.

Levin Matkailu Oy:n hallitus koostuu Levin suurimmista yrityksistä, ja eräs haastateltu koki aselman vaikuttavan markkinointitoimiin ja yhteistyöhön sitoutumiseen. Haastateltava koki, että suurten toimijoiden sitoutuessa markkinointitoimiin ja yhteistyöhön, ei pienille toimijoille jää muuta vaihtoehtoa kuin toimia samoin.

H3: Siel hallituksessa on nää isoimmat avainyritykset aika, aika lailla, ja kun ne sitoutuu, niin pienten on sitte vaikee lähtee erkaneen siitä linjasta et tota, se menee vähä silleen että, jos sä oot pieni toimija ja et sitte sopeudu siihen yhteistyöhön niin kyllä on aika hankalaa toimia, sielä et ku sää, sua ei sitte... Muut yritykset ei vaan sit välttämättä halua tehdä yhteistyötä niiden kans.

Moilanen ja Rainisto (2008) toteavat, että matkakohteen brändiä suunnitteleva hallitus koostuu usein matkakohteen merkittävistä sisäisistä toimijoista, joiden päätäntävalta määrittänyt heidän strategisen merkittävyytensä ja liiketoiminnan laajuuden mukaan. Samaan lopputulokseen on päätyntä myös Zmyslony (2014) sekä Kennedy ja Augustyn (2014). Aineiston analyysituloksien mukaan Levin Matkailu Oy:n hallitus määrittää

pitkälti Levin markkinoinnin päälinjat, ja hallituksen jäsenien sitoutuessa markkinointiin, pienemmät toimijat seuraavat perässä. Yhteisestä linjasta poikkeamisen koettiin voivan aiheuttaa yhteistyön loppumisen kyseisen toimijan kanssa. Sartori, Mottironi sekä Corigliano (2012) toteavat, että brändin rakentamisen tulee olla sisäisiä sidosryhmiä osallistavaa, jotta brändi ja sen edustamat arvot ollaan valmiita ottamaan osaksi omaa toimintaa. Cox, Gyrð-Jones ja Gardiner (2014) toteavat vastaavasti, että vaikka yhteismarkkinointiorganisaatio hallinnoi brändiä, muut sisäiset sidosryhmät ovat avainroolissa brändilupauksen toteuttamisessa matkailijalle. Levillä brändiä hallinnoi yhteismarkkinointiorganisaation hallitus, joka koostuu alueen suurimmista yrittäjistä. Voidaan olettaa, että hallituksessa istuvien jäsenien edustamat yritykset sitoutuvat brändin arvoihin, ja edesauttavat näin ollen brändilupauksen toteuttamista matkailijalle. Yksittäisten, pienempien yrittäjien ja toimijoiden panos on kuitenkin vastaavasti tärkeä yhtenäisen matkakokemuksen syntymiselle.

Markkinoinnin suunnittelun ja toteuttamisen koettiin olevan pääsääntöisesti yrittäjävetoista. Kunnan rooli yhteismarkkinoinnissa nähtiin tulevan hallitusedustuksen kautta. Eräs haastateltu totesi kunnan roolin varsinaisissa brändin rakentamistoimissa olleen vähäinen, mutta huomioi samalla brändin rakentuvan myös toiminnan kautta. Aineistosta ilmeni, että kunnan vähäinen rooli markkinointitoimissa nähtiin hyvänä asiana. Haastatteluissa ilmeni, että yrittäjiä pidettiin kaikista osaavimpina markkinoinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa.

H3:.. Sitte taas tämmösessä niinku markkinoinnissa ja no, brändihän rakentuu myös niinku tekemisen kautta aika paljo että se ei oo pelkkää brändin rakentamista, mut, ei kunta oo silleen tohon markkinointiin kaupallisella semmosella, puolellahan ne ei oo ollu kauheen aktiivisia.

Haastatelluista kolme totesi Kittilän kunnan roolin olleen Levin Matkailu Oy:n alkuvaiheissa liian dominoiva, ja vaikuttaneen tällöin yhteistyöhön niin, että osa toimijoista oli jättäytynyt yhteismarkkinoinnista pois.

H1: ..Kyllähän sielä käytiin niinku, semmoset aikamoiset törmäyskurssit sen suhteen nimenomaan että, yks vuosi me jäimme pois yhteismarkkinoinnista, koska kunta alko määräämään liikaa.

Tulokset osoittavat että kunta osallistuu markkinointitoimenpiteisiin hallitusedustuksella sekä rahoituksella, mutta ei osallistu varsinaisiin konkreettisiin markkinointitoimenpiteisiin.

6.2 Henkilösuhteiden vaikutus yhteistyöhön

Aineistosta ilmeni, että kantavana voimana Levin brändille ja Leville koetaan sisäisten sidosryhmien välinen yhteistyö, vaikka muutamat yksittäiset henkilöt ovatkin olleet avainrooleissa Levin brändin kehittymiselle. Aineistosta ilmeni, että Levillä yrittäjät ovat ajatelleet alusta saakka omaa yritystä pidemmälle, Levin kokonaisuutta ajatellen. Yrittäjien välinen kilpailu koettiin positiivisena, ja kilpailijan menestyksen koettiin vaikuttavan suoranaisesti myös oman yrityksen menestykseen.

H5: Yrittäjien yhteistoiminta, et se yhteen hiileen puhaltaminen ja se ymmärrys siitä että Leviä täytyy markkinoida Levinä eikä yksittäisinä yrityksinä, se että Levistä täytyy tehdä johtava keskus ja Levin brändiä täytyy niinku rakentaa, eli se että nähtiin niinku että se visio oli sielä kauempana..

H1: Et kyllä se Levillä tavallaan keskenämme kuitenkin kisattiin, positiivisesti kisattiin että tehdään asiat tosi hyvin. Ja kaikki, kaikkia kiinnosti se yhteinen menestys. Oma menestys ja sitä kautta yhteinen menestys.

Toimijoiden välisen yhteistyön avulla Leville on aikoinaan luotu investointeihin ja rakentamiseen kannustava, mutta myös asiakkaita houkutteleva ilmapiiri.

H3: Loi semmosen mielikuvan et Levi on se paikka, ja jos jonnekin Lapissa haluaa mökkinsä rakentaa niin kannattaa, niinku, Leville se tehdä, et sielä se arvon nousu ja se pitää paremmin arvonsa ja tota, sielon parhaat kysyntä, kasvun mahdollisuudet tulevaisuudessa, niin se syntyy niinku sen yhteistyön ja sit semmosen tekemisen kautta.

Beritelli (2011) toteaa tehokkaan yhteistyön syntyvän spontaanisti henkilökohtaisten ihmissuhdeverkostojen avulla. Hänen mukaansa yhteistyö ei muodostu virallisilla sopimuksilla, vaan toimijoiden välisillä henkilösuhteilla. Levillä toimijat ovat tehneet yhteistyötä jo ennen Levin Matkailu Oy:n perustamista. Yhteismarkkinointiorganisaatio perustettiin Levin toimijoiden omasta aloitteesta.

Analyysissä kävi ilmi, että yhteistyön onnistumisen kannalta henkilösuhteet olivat merkittävässä asemassa. Haastateltavien mukaan Levillä on tehty operatiivisella tasolla yhteistyötä esimerkiksi markkinoinnissa, silloinkin kun johtajilla on ollut keskinäisiä erimielisyyksiä. Yhteistyön nähtiin riippuvan paljon yksittäisten henkilöiden keskinäisistä kemioista sekä samoista intresseistä.

H6: Riippumatta siitä et välillä niinku hotellien johtajien välillä on jotain niinku kitkaa, niin sit myyntipalvelulla synkkas aina kuitenkin keskenään, ja tota, tehtiin täysin oma, omaperäsiä ja omatoimisia ratkasuja.

Beritelli (2011) toteaa, että matkakohteiden yhteisöt toimivat enemmän epävirallisen kuin virallisen normiston säätelämänä. Julkiset tahot voivat asettaa yhteistyölle säännöksiä, mutta tehokas ja toimiva yhteistyö on kuitenkin riippuvainen henkilösuhteista. Beritelli (2011) toteaa myös, että yhteistyöhön vaikuttaa toimijoiden välisten riippuvuussuhteiden tunnistaminen. Yhteistyötä tehdään sitä todennäköisemmin, mitä tärkeämpiä resursseja yhteistyökumppani tarjoaa.

Yhteistyön ohella Levin menestykselle merkittäväksi asiaksi nostettiin ongelmien käsitteleminen Levin sisällä, päästämättä riitatilanteita julkisuuteen. Haastateltavat painottivat yhteen hiileen puhaltamisen tärkeyttä ja sitä, että ulospäin Levi on aina pitänyt yhtä.

H5: Oikeestaan musta sen, minkä takia Levi silloin lähti sitte menestymään, niin se, että näitä vaikeuksia ei koskaan päästetty julkisuuteen, nehan hoidettiin siellä tavallaan pienen piirin sisällä, ja yrittäjät ymmärsi sen.. Se mun mielestä oli avainasema, että siellä kuitenkin puhallettiin yhteen hiileen eikä päästetty toisekseen näitä asioita silloin, millään tavalla julkisuuteen.

Beritelli (2011) toteaa, että valittaessa toimijoita esimerkiksi matkakohteen kehittämisryhmään, tulisi ensisijaisesti tarkastella henkilöitä yksilötasolla, ja vasta sen jälkeen heidän edustamiansa tahoja. Tällöin ryhmän sisäinen yhteistyö on todennäköisemmin onnistunutta. Aineiston analyysin mukaan Levillä ongelmat on ratkottu pienessä ydinpiirissä, ja näytetty ulospäin ainoastaan yhteistyötä.

6.3 Yhteistyön muuttuminen

Aineistosta ilmeni, että osa haastateltavista koki yhteistyön Levillä muuttuneen. Osa haastateltavista totesi yhteismarkkinointiorganisaation toiminnan muuttuneen sulkeutuneemmaksi, mitä se on perustettaessa ollut.

H7: Siitä tuli tavallaan taas vähä semmonen iso yritys, jollain lailla että, että sieltä ei enää ihan, niinku sillon, sanotaan et ensimmäisen kymmenen vuoden aikana sieltä jalkauduttiin aika lailla niinku yrityksiin, mutta esimerkiksi sanotaan nyt vaikka viidentoista vuoden aikana, niin ei, ei sieltä jalkauduttu enää sillai samalla lailla..

Markkinointitoimenpiteiden ohella Levin Matkailu Oy hoitaa Levin alueen keskusvaraamoa. Kaksi haastateltua koki Levin Matkailu Oy:n muuttuneen aikaista liiketoimintapainotteisemmaksi. Muutoksen koettiin vievän resursseja yhteistyön koordinoinnilta ja hoitamiselta.

Aineistosta ilmeni yhteistyön muuttuminen niin markkinoinnissa kuin muussakin toiminnassa. Yhteistyön muutoksesta puhuttiin jonkin verran konkreettisia esimerkkejä käyttäen, mutta myös se, millaisilla sanavalinnoilla yhteistyöstä puhuttiin, kertoo paljon. Onnistuneesta, tiivistä yhteistyöstä puhuttiin hyvin paljon menneessä aikamuodossa. Yhteistyön muutokselle koettiin olevan useita eri syitä, jotka liittyivät sekä Levin kasvuun ja muutokseen, että henkilösuhteisiin.

Kolme haastateltua koki muutoksen johtuvan Levin kasvusta ja Levin brändin tunnettavuudesta. He kokivat, etteivät toimijat enää näe markkinoinnillista yhteistyötä

yhtä tarpeellisena kuin aikaisemmin, koska Levi on jo valtakunnallisesti tunnettu matkakohde.

H6: Ehkä myöskin niinku se että ku tää on semmonen isompi, et silloin joskus kymmenen vuotta sitte, yli kymmenen vuotta sitte, niinku aateltiin että, et, se oli niinku kirkkaana mieles et Leville Leville Leville, ja sit meiän hotelliin, mut nyt on niinku, ehkä ajatus se että tota, no Levinhän kaikki niinkun tuntee, kyllähän nyt Leville, et me voidaan yksinki tehdä se..

Markkinointiyhteistyön muutoksen yhtenä esimerkkinä käytettiin Ilta-Sanomiin tehtävää yhteismainosta, johon ei edellisen vuoden tapaan osallistunutkaan kaikki toimijat.

H6: Viime vuonna meillä oli tää Ilta-Sanomien yhteismainos, printtikamppis koko talven ajan, niin siinä oli kaikki, kaikki hotellit mukana, mut nyt ku samanlaista tosiaan tälle kaudelle polkastiin, niin siinä on vaan kolme, eliikkä siinä on Hullu Poro, hotelli Levitunturi ja sit siinon Levin Matkailu..

Aineiston analyysissä ilmeni, että Levin sekä sen toimijoiden kasvu ja suuruus on vaikuttanut yhteistyöhön. Aikaisemmin Levin toimijat ovat toimineet yhdessä niin, että Levi erottuisi muiden matkailukeskusten joukosta. Tänä päivänä Levi on jo tunnettu matkakohde Suomessa, eikä tunnettavuuden eteen tarvitse enää tehdä niin paljon töitä mitä aikaisemmin. Tunnettavuuden johdosta toimijat tekevät asioita enemmän itsenäisesti, oman yrityksen eteen. Onnistuvan brändikokemuksen kannalta olisi kuitenkin elintärkeää, että matkakohteen toimijat sitoutuvat toimissaan yhteiseen brändiin, luodakseen matkailijoille kokonaisvaltaisen, yhtenäisen kuvan matkakohteen brändistä. Nandan (2005) on todennut, että kuluttajan brändiuskollisuuden syntymiselle olisi tärkeää, että brändi-identiteetti ja brändin imago ovat keskenään harmonisia. Jos matkakohteen toimijat eivät sitoudu brändi-identiteetin arvoihin, joita matkailijalle viestitään, voi matkakokemuksesta muodostua ristiriitainen ennako-odotuksien kanssa. Tällöin matkakohteen imagosta muodostuu erilainen, mitä brändi-identiteetistä.

Levin kasvun nähtiin vaikuttaneen yhteistyöhön myös uusien toimijoiden kautta. Kolme haastateltua koki, että yhteistyön tekeminen on ollut helppoa Levin ollessa pienempi,

koska pienessä piirissä kaikki tunsivat toisensa. Nämä haastatellut olivat Levillä jo pitkään toimineita henkilöitä. Tänä päivänä Levin koettiin olevan niin suuri, etteivät yrittäjät enää välttämättä tunne toisiaan.

H7: No tota, no sillä lailla se tietysti vaikutti et koska kaikki alko oleen niin suurta, sillain että, helpompihan se on vähä niinku semmosissa pienissä piireissä hoitaa asioita ja puhua asioita, kun, sitte tilanne alko olla niinku sellanen, meilläki ainaki niinku viime vuosina että, en mä, ei enää tuntenut enää niinku, tavallaan yrittäjiä..

Yhteistyön muutos jakoi haastateltavien mielipiteitä. Osa haastateltavista koki, että muutos yhteistyössä on lähtöisin uusista toimijoista. Toisaalta yrittäjien vaihdos koettiin hyvänä asiana.

H6: Niin, osa, osahan on ihan samaa porukkaa, voi sanoo onneks tai sit epäonneks, et joskus tulee mieleen et ois parempi et porukka vaihtuis, ainaki näitten myllerryksen aikana tässä.

Beritelli (2011) toteaa artikkelissaan matkakohteen yhteistyön syntyvän ja onnistuvan ennen kaikkea toimijoiden henkilösuhteiden ja keskinäisten kemioiden ansiosta. Aineiston analyysin mukaan osa Levin toimijoista koki, että alueen yrittäjät eivät tunne enää keskenään toisiansa. Levin alkuvaiheissa yhteistyö on alkanut jo ennen kuin sitä on alettu koordinoimaan Levin Matkailu Oy:n toimesta, ja taustalla on ollut jo olemassa olevat henkilösuhteet. Beritelli (2011) toteaa, ettei yhteistyö välttämättä onnistu, vaikka toimijat kuuluvat samaan ryhmittymään, jos heidän välillään ei ole luottamusta ja ymmärrystä.

Uusimman hissi-investoinnin aiheuttaman kiistan puimisen valtakunnallisessa mediassa koettiin tehneen särön yhteistyöhön. Usea haastateltu mainitsi hissikiistan puhuessaan yhteistyöstä Levillä.

H4: On tuo kunnanjohtaja-Jouni-keissit ja kaikki päällä, että se on niinkö siis todella harmillinen ja inhottava tilanne sillä lailla, kun on ollut, tämä on ollut

niin yhtenäinen tämä toiminta täällä tähän asti, niin nyt se on sisältä päin sösästy sekasi.

Hissikiistassa nähtiin kuitenkin myös hyviä puolia. Erään haastattelun mukaan vaikeat ajat ovat aina yhdistäneet Leviä. Haastateltava koki myös, että riidat puhdistavat Levin ilmapiiriä ja auttavat yrittäjiä ymmärtämään yhteistyön merkityksen.

7. BRÄNDIN RAKENTAMINEN MARKKINOINTIVIESTINNÄLLÄ

Viimeisessä tulosluvussa tarkastellaan, kuinka Levin brändiä on rakennettu markkinointitoimilla. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan, millaisena Levin toimijat pitävän Levin brändi-identiteettiä, ja kuinka brändi-identiteettiä on viestitty asemoinnin avulla. Toisessa alaluvussa tarkastellaan Levin imagoa ja sen vaikutusta Levin brändi-identiteettiin ja markkinointiviestintään.

7.1 Levin brändi-identiteetti ja sen aseointi

Haastattelujen mukaan Levin markkinointiviestinnässä on ollut toistuvia teemoja, joita markkinointitoimilla on haluttu viestiä Levin brändistä.

Haastattelujen mukaan markkinointiviestinnän kantavana teemana on Levin palveluiden monipuolisuus ja laatu. Levin tuotetarjontaa pidettiin laajuudessaan ylivoimaisena kotimaan kilpailijoihin verrattuna.

H8: Sitte taas Levi mielletään niinku, mehän ollaan niin monipuolinen, sehän se juttu on ku jokaiselle on jotaki.. On niin valtava se tuotetarjonta, että me ollaan aika ylivoimasia siinä tuotetarjonnassa mitä meillä täällä on.

Palveluiden monipuolisuuden ohella markkinointiviestinnällä on korostettu palveluiden helppoa saatavuutta Levin tiiviin keskustan vuoksi. Suuri osa palveluista sijaitsee kävelymatkan etäisyydellä Levin keskustasta, eikä matkailija välttämättä tarvitse omaa autoa tullessaan Leville.

Toinen tärkeä teema Levin markkinointiviestinnässä oli Levin hyvä saavutettavuus. Etäisestä sijainnista huolimatta Leville on sekä kotimaisen että kansainvälisen asiakkaan helppo mennä. Kittilän lentoasema sijaitsee lyhyen matkan päässä Leviltä ja lentoyhteydet sinne ovat hyvät.

H5: Tietyllä lailla helppo tulla, oli hyvät liikenneyhteydet, lento, niinku lentoyhteydet maailmalta.

Palveluiden ja saavutettavuuden ohella Levin markkinointiviestinnässä on aineiston mukaan korostettu yhteistyötä ja “tekemisen meininkiä”. Levin brändin koettiin syntyneen ja elävän Levin toimijoiden yhteistyöstä ja Levin jatkuvasta kehittämisestä, sekä innovatiivista ja rohkeista toimintatavoista.

H3: Semmosta kuvaa että Levillä niinkun, tehdään asioita eikä puhuta, ja sitte ollaan sielä alan vetureita ja kärjessä, eikä peesata, tehty ensimmäistä, ensimmäisiä kertoja asioita ja tehty uudella tavalla..

H4: Levi on edelläkävijä, ja me olemme taas ja taas me olemme tehny, mitä me.. Siis se on kauheen tärkeesti aina kerrottu sitä että me on, nyt me tätä yhteisesti ja nyt meillä on niin ja niin paljon yhteisesti paikkoja ja vuodepaikkoja ja nyt meillä on sitä ja nyt tätä..

Matkakohteen brändi-identiteetti muodostuu useista eri komponenteista. Sekä Nandan (2005) että Hankinson (2004) toteavat brändi-identiteettiin kuuluvan sekä konkreettisia että abstrakteja ominaisuuksia, kuten arvot ja merkitykset, aineelliset hyödykkeet, ympäristö sekä ihmissuhteet. Myös Levin brändi-identiteetti muodostuu erilaisista osista. Levin brändiin on haluttu liittää mielikuvia hyvästä sijainnista ja saavutettavuudesta, konkreettisten palveluiden monipuolisuudesta, sekä alueella olevasta yhteistyöstä, aktiivisesta toiminnasta ja alan edelläkävijyydestä. Levillä brändiä on rakennettu ja kehitetty usean toimijan yhteistyöllä, joka luultavasti vaikuttaa siihen, että usealla haastatetulla oli yhtenäinen käsitys Levin brändi-identiteetistä. Saraniemen (2010) mukaan matkakohteen brändi-identiteetti muodostuu sidosryhmien, matkakohteen ja yhteismarkkinointiorganisaation arvojen vuorovaikutuksessa.

Levin markkinointiviestintää on tehty monin eri markkinointikeinoin. Perinteisten markkinointiesitteiden rinnalle on luotu verkossa ilmestyvä LeviDays-lehti, jonka tarkoituksena on tarjota Levin matkailijalle mahdollisuus tutustua syvällisemmin elämään ja toimintaan Levillä.

H8: Me päädyttiin siihen että printti alkaa oleen vähä semmosta, ihmiset haluaa niinku verkosta aika paljo sitä tietoa... Siinä on ne artikkelit ja mennään pintaa syvemmältä.

Levin tunnettavuuden kannalta tärkeänä markkinointikanavana pidettiin alppihiihdon maailman cup-kisoja. Maailman cupin koettiin tuovan alueelle sekä kotimaista että kansainvälistä näkyvyyttä, jota alueen omilla markkinointivaroilla ei olisi mahdollista saada.

H8: Sehän on tuonut meille niinku ihan, niinku, rahallisesti siis semmosen määrän niinku tv-aikaa, mitä ei, ei markkinointipuolelt ikinä riittäis semmosen et se, se on niinku äärimmäiseen tärkeä juttu.

Myös elokuvien tuomaa näkyvyyttä pidettiin merkittävänä tekijänä Levin tunnettavuudelle. Elokuvien kuvauspaikkana toimimista pidettiin myös tärkeänä erottautumiskeinona perinteisestä markkinoinnista.

H9: Me olemme niinku markkinointihommaa tehneet niinkö, me olemme poikenneet meidän markkinoinnissa monessa asiassa.. Me olemme olleet elokuvissa matkassa, Joulutarina-elokuvassa ja kaikissa tämmösissä, me olemme tän tunnettavuuden tehneet ja sen, rakentaneet tämän brändin niin, toiminnan ja tekemisen kautta..

Jotta matkakohteen brändi-identiteetti ja imago olisivat keskenään harmonisia, tulee myös markkinoinnin olla brändi-identiteetin mukaista. Piken ja Pagen (2014) mukaan brändin asemoinnin avulla pyritään ilmaisemaan matkakohteen brändi-identiteetin ydin niin, että se tulee huomatuksi kilpailijoiden joukosta. Levin brändistä on haluttu viestiä edelläkävijyyttä ja innovatiivisuutta, ja markkinointikanavien valinnoilla on pyritty tukemaan tätä käyttämällä muun muassa elokuva-markkinointia hyödyksi.

7.2 Levin imagon ja brändi-identiteetin keskinäinen vuorovaikutus

Brändi-identiteetin viestiminen markkinointitoimilla vaikuttaa matkakohteen imagon muodostumiseen. Imagolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa matkailijoiden näkemyksiä ja mielikuvia, joita he liittävät matkakohteeseen. Matkakohteen menestymisen kannalta on olennaista, että matkakohteen brändi-identiteetti sekä brändin imago eivät ole keskenään ristiriitaisia. Toisistaan voimakkaasti poikkeavat brändi-identiteetti ja imago

voivat vaikuttaa matkakohteen sisäisten sidosryhmien brändiin sitoutuneisuuteen sekä vastaavasti matkailijoiden brändi-uskollisuuden syntymiseen.

Levin imagoon liitetään perinteisten talviaktiviteettien lisäksi vahvasti juhliminen ja yöelämä. Komppulan ja Laukkasen (2009) mukaan hiihdon ja rinnelajien lisäksi vilkas yöelämä ja runsas ravintolatarjonta houkuttelevat matkailijoita Leville. Osa haastateltavista piti bileimagoa Leviä kuvaavana ja todenmukaisena, ja Levin omasta brändi-identiteetistä syntyneenä. Imagon koettiin muodostuneen Leville jo aikaisessa vaiheessa.

H5: Niin tota varmaan sitä kautta on sitte tullu jo aikoinaan sitä että sielä tapahtuu, et oli se sitte vaikka vähä niinku low-seasonina niin siel on aina jotaki säpinää, eli siel on orkesteria ja sielä on tanssia ja tällasta, eli sitä kautta on varmaan on ollu vähä sitä sellasta, Levillä tapahtuu aina..

H8: Meitä pidetään niinku tämmösenä viihdekeskuksena myöskin, niinku täällähän on hyvin paljon tätä ravintolatarjontaa, ja pidetään biletyspaikkana, osa pitää biletyspaikkana.

Tutkimuskirjallisuuden mukaan brändi-identiteetin ja brändin imagon tulisi olla keskenään harmonisia, jotta matkailijasta tulisi brändille uskollinen (Nandan, 2005). Kun matkakohteen brändi-identiteetti on matkakohteen omien arvojen mukainen, on matkakohteen toimijoiden helpompaa ottaa brändin arvot osaksi omaa toimintaansa ja edesauttaa näin ollen yhtenäisen imagon muodostumista (Bregoli, 2012). Aiemmassa alaluvussa todettiin yhdeksi Levin brändi-identiteetin osaksi Levin ”tekemisen meiningin”, jota halutaan viestiä myös matkailijoille. Levin juhlimiseen liittyvän imagon koettiin syntyneen monipuolista palvelutarjontaa ja aktiivista toimintaa painottavan markkinointiviestinnän avulla.

Bileimagosta kysyttäessä muutama haastateltavista aloitti luontomatkailusta puhumisen, vaikkei aihetta sivuttu sen hetkisessä keskustelussa. Juhlimisen ja luontomatkailun välillä nähtiin vastakkainasettelua.

H6: Sä löydät niinku, aivan niinku upeen, ihana rauhallisen, perinteisen niinku, Levin loman, lappilaisen loman, ja sit on toisella puolella on sitte se bailabaila, vaikka sekin on tietenki kokoajan muuttumassa se bailauski..

H9:... eihän tässä tarte ku mennä, mennee sitte vaikka kilometri keskustasta pois päin niin löytyy luonnonrauhaa.

Aineistossa esiintyi kahta erilaista käsitystä juhlimesta korostavan imagon muodostumisesta. Muutama haastateltavista koki, että yöelämää ja juhlimesta on korostettu markkinointiviestinnässä.

H2: On se ollu, kyllä se on ollu tietonen valinta, mutta sitte tietenki nyt se, se on nimenomaan tähän kotimaiseen asiakkaaseen, se on sinne tähtää..

H1: No totta kai, totta kai jos oltiin vaikka matkamessulla niin siellähän oli aina esiintyjälistat, et kyllä niillä oli suuri merkitys. Suuret starat.

Enemmistö haastateltavista koki kuitenkin, että Levin bileimago on pitkälti lähtöisin muutamasta alueen toimijasta, eikä niinkään koko alueesta. Päivikki Palosaaren omistaman ravintola Hullun Poron koettiin tuoneen Leville riehakkaan juhlimisen, ja toisaalta Hotelli Levitunturin nähtiin vetoavan vanhempaan juhloväkeen.

H9: No sanotaan näin että ei se, eihän se, bileimago, onhan täällä niinkö, jos mietitään, jos haluat lähtä bilejuttua..Siinä on tän Hullun Poron suuntaan, siinä ensimmäisenä taas mietitään, tuossa on Levihotelli jossa on sitte, humpappaa humpappaa..

H5: Mä en kyllä muista että sitä ois niinku harkitusti rakennettu, mutta et varmaan se tuli sit sitä kautta että siel oli näitä, paikkoja, et siitä Hullusta Porostahan tuli vähä semmonen biletyspaikka, sitte Päivikki rakensi, mä luulen että Päivikki on sitte rakentanu tätä bilepaikkaimagoa, tavallaan, niitten omien paikkojensa kautta.

Saraniemen (2010) mukaan matkakohteen imago syntyy brändi-identiteetin pohjalta, ja brändi-identiteetti rakennetaan eri sidosryhmien identiteettien ja arvojen vuorovaikutuksessa. Kun brändi-identiteetti on rakennettu yhteisymmärryksessä toimijoiden välisellä vuorovaikutuksella, matkakohteen imagosta muodostuu brändi-identiteetin mukainen, johon matkakohteen toimijat voivat sitoutua ja samaistua. Levin imagon koettiin toisaalta muodostuneen yhteisten markkinointitoimien ja suunnitelmien myötä, mutta osa haastateltavista koki, että bileimago on muodostunut muutaman yksittäisen yrittäjän toiminnoilla.

Aineistossa ilmeni, että vaikka bileimagon koettiin olevan osa Leviä, sen roolia on yritetty muuttaa vähemmän dominoivaksi. Liian voimakasta bileimagoa pidetään alueelle haitallisena, eikä sitä haluta enää vahvistaa markkinointiviestinnällä.

H3: Et kyl se sillä lailla on ollu tietonen valinta, mutta tosiaan niin jossain välissä itekki sitä, ainaki osa porukka tuol Levillä mietittiin ettei se leimaudu liikaa, koska alko tulla viestejä, semmosiaki et jotkut sano ettei puolisoa halua esimerkiksi Leville päästää.

H8: Et suomalaiset ihmiset ei liikaa mieltäis sitä niinku van et täällä vaan biletetään eikä tehä niitä ihania asioita mitä tää luonto tarjoaa ja mitä tää palvelutarjonta tarjoaa, et se on ollu kyllä semmonen niinku, ihan strateginen ratkasu et sitä on vältetty.

Voimakasta bileimagoa on pyritty lieventämään markkinointiviestinnän ohella myös paikallisten yrittäjien toimilla. Erään haastatellun mukaan Levin toimijat ovat tarkastelleet säännöllisesti Levin imagoa, ja reagoineet sen mukaisesti.

H4: Sitte ku Levi on menny liian semmoseksi kreisipaikaksi ku on ollu kaikki Hullu Porot ja Areenat ja muut jotka on ollu semmosia kärkituotteita täällä, sitte on tehty lastenmaata ja kerrottu kuinka tämä on lapsiystävällinen paikka ja tehty kokoustilaa ja kerrottu kuinka ollaan bisnespaikka

Saraniemen (2010) mukaan matkakohteen brändi-identiteetti ja imago ovat keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa, jossa molemmat vaikuttavat toisiinsa jatkuvasti. Levin imagoa on pyritty muokkaamaan siinä vaiheessa kun sen on todettu olevan ristiriidassa Levin brändi-identiteetin ja yrittäjien identiteettien kanssa. Kun Levin imagon on koettu olevan liian vahvasti juhlimista painottava, on Levin yrittäjät aloittaneet lapsiystävällisempien palveluiden kehittämisen ja muuttaneet markkinointiviestintänsä painotuksia. Näin ollen Levin imago on vaikuttanut osaltansa Levin brändi-identiteetin muuttumiseen ja kehittymiseen.

8. YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tehtävänä on ollut lisätä ymmärrystä matkakohteiden sisäisten sidosryhmien merkityksestä matkakohteen brändin rakentamisessa. Päätaivitteena on ollut tutkia, millaisia rooleja matkakohteen sisäisille sidosryhmille muodostuu matkakohteen brändi-identiteetin kehittämisessä. Tutkimus jaettiin kolmeen eri osatehtävään, joiden avulla vastaan tutkimustehtävään. Osatehtävät, joiden avulla vastaan tutkimustehtävään, ovat *kuinka eri sisäiset sidosryhmät ovat osallistuneet Levin brändin rakentamiseen, millainen rooli yhteismarkkinointiorganisaatio Levin Matkailu Oy:llä on ollut brändi-identiteetin kehityksessä ja kuinka Levin brändi-identiteetti ja imago ovat vaikuttaneet toisiinsa.*

Matkakohteen brändi-identiteetti ymmärretään tutkimuksessa niiksi asioiksi, joita matkakohteen brändin hallinnoijat haluavat matkakohteen brändin edustavan. Matkakohteen brändi-identiteetti ymmärretään dynaamisena kokonaisuutena, joka muodostuu matkakohteen useista eri elementeistä jatkuvassa vuorovaikutuksessa kaikkien matkakohteen sidosryhmien kanssa, niin matkailijoiden kuin yrittäjien, politiikkojen, paikallisten, työntekijöiden ym. kanssa (Saraniemi, 2010, s.54.) Matkakohteen brändi-identiteetti ei ole pysyvä ominaisuus, vaan se on jatkuvassa muutosprosessissa. Matkakohteen brändin rakentamistoimet vaikuttavat brändi-identiteettiin jatkuvasti, ja matkakohteen toimijat voivat olla merkittävässä asemassa matkakohteen brändi-identiteetille, vaikka he eivät osallistuisi brändin suunnitelmallisiin rakentamistoimiin. Matkakohteen brändi muodostuu myös toiminnalla, jolloin eri toimijat voivat olla elintärkeässä roolissa luomassa pohjaa, jolta brändi-identiteettiä rakennetaan. Sisäisillä sidosryhmillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan matkakohteen yrittäjiä, hallinnollisia vaikuttajia, yhteismarkkinointiorganisaatiota sekä paikallisia asukkaita. Paikallista näkökulmaa tutkimuksessa on edustanut paikalliset, syntyperältään kittiläläiset toimijat.

Tutkimuskohteeksi valikoitui Kittilän kunnassa, Sirkan kylässä sijaitseva matkailukeskus Levi. Levi on yksi Suomen suosituimmista matkailukeskuksista, ja sen kehittäminen on aloitettu jo 60-luvulla. Levillä on ja on ollut pitkäaikaisia, aktiivisia yrittäjiä ja hallinnollisia vaikuttajia, jotka ovat omalta osaltaan osallistuneet Levin kehittämiseen kansainväliseksi matkakohteeksi.

Tutkimus on tehty laadullisin menetelmin intensiivisenä tapaustutkimuksena, jolloin yhdestä yksittäisestä tapauksesta pyritään luomaan mahdollisimman syväluotaava kuva. Tutkimuksen primääriaineisto koostuu haastatteluista, jotka toteutettiin vapaamuotoisina teemahaastatteluina. Haastattelukysymykset jaoteltiin tutkimuskirjallisuudesta johdettujen teemojen alle. Erilaiset dokumenttiaineistot Levistä muodostavat tutkimuksen sekundäärisen aineiston, jota käytettiin hyödyksi tutkimuskohde Levin kuvailussa.

Tutkimuksen haastatteluaineisto koostuu yhdeksästä keskustelumutoisesta haastattelusta. Haastatelluista kuusi oli naisia ja kolme miehiä, ja haastatelluista viisi oli alueella yhä aktiivisia toimijoita. Osa haastatelluista oli syntyperäisiä kittiläläisiä. Haastatellut valikoitiin lumipallo-otannalla, jolloin ensimmäinen haastateltu toimi informanttina seuraavien haastattelujen suhteen.

Tutkimuksen haastatteluaineiston analysoin teemoittelevalla sisällönanalyysillä, jonka avulla pilkoin aineistoa pienempiin osiin, ja etsin siitä yhtäläisyyksiä ja eroja sekä toistuvia teemoja, jotka analyysin lopuksi järjestin kolmeksi suuremmaksi kokonaisuudeksi. Näistä kolmesta kokonaisuudesta muodostuu tutkimuksen tulosluvut. Analyysin tein teoriasidonnaisesti siten, että teorioiden ja teoreettisten käsitteiden rooli toimi analyysivaiheessa tulkintakehyksenä, mutteivät ohjanneet analyysia.

Tutkielman alussa asetin tutkimukselle kolme osakysymystä, joiden avulla päätutkimustehtävään vastataan. Ensimmäisen osakysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka Levin eri toimijat ovat osallistuneet Levin brändi-identiteetin kehittymiseen Levin brändin rakentamisella. Tuloksista selviää, että Levin eri toimijat ovat osallistuneet konkreettisiin brändin suunnittelu- ja markkinointitoimiin, mutta toimijoiden roolit brändin rakentumisessa eivät muodostu pelkästään niistä.

Kittilän kunta on haastattelujen mukaan osallistunut Levin brändin suunnittelemiseen ja markkinointiin melko vähän, mutta kuntaa pidettiin kuitenkin Levin brändille erittäin merkittävänä. Kittilän kunta on luonut pitkän aikavälin kehityssuunnitelmat, joiden avulla Leviä on kehitetty kohti nykyistä, tiivistä kyläkeskusta, jossa palvelut ovat matkailijalle helposti saavutettavissa. Kittilän kunnan harjoittaman maapolitiikan ansiosta kaavoitus on ollut helppoa Levillä, ja Leville on voitu rakentaa ja laajentaa

palvelutarjontaa. Haastatteluissa Kittilän kunnan ansioksi laskettiin myös Kittilän matkustajalentokenttä, joka on mahdollistanut Levin kansainvälistymisen sekä tehnyt matkakohdeesta helpommin saavutettavan.

Osa Kittilän kunnan ansioista personoitu entiseen kunnanjohtaja Aarne Nikkaan, jonka aloitteesta sekä hotelli Levitunturia että matkustajalentokenttää on alettu suunnitella Leville.

Huomionarvoista haastatteluissa oli se, että vaikka lähestulkoon jokainen tunnisti Kittilän kunnan merkityksen Levin brändille, ainoastaan yksi haastateltava teki huomion Kittilän kuntalaisten merkityksestä kunnanedustajiston valinnassa. Kuntalaiset ovat osaltansa tehneet tärkeää työtä Levin brändin eteen valitsemalla kunnan edustajiksi sellaisia henkilöitä, jotka ovat halunneet kehittää Levin matkailua.

Hotellien rooli Levin brändin rakentumiselle muodostuu pitkälti niiden luomasta palvelutarjonnasta Levillä. Hotelli Levitunturin koettiin olleen merkittävässä roolissa Levin brändille 90-luvulla, jolloin se tarjosi palveluitaan ympärivuotisesti, mahdollistaen näin myös Levin ympärivuotisuuden. Myös hotellinjohtajien koettiin olleen merkittäviä Levin brändin rakentajia 90-luvulla, jolloin he ovat markkinoineet Leviä yhdessä erilaisissa tapahtumissa.

Yrittäjät ovat olleet tärkeässä asemassa Levin brändin rakentamiselle sekä palveluntarjonnalla että brändin suunnittelemisella ja markkinoinnilla Levin Matkailu Oy:n hallituksessa. Hallituksessa ei luonnollisestikaan ole kaikki Levin alueen yrittäjät, mutta haastattelujen mukaan hallituksen ulkopuolisillekin yrittäjille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa brändin kehittämiseen erilaisilla työpajoilla. Levin Hissit Oy:llä on lukuisia rooleja Levin brändin rakentamisessa. Hissiyhtiö on haastattelujen mukaan yksi alueen tärkeimmistä palveluntarjoajista sekä alueen kehittäjistä, joka johtuu mitä luultavimmin hissiyhtiön monopoliasemasta rinnepalveluiden tarjoajana ja ylläpitäjänä. Palveluntarjonnan ohella hissiyhtiön koettiin olevan suuressa roolissa Levin kansainvälisyyden ja tunnettavuuden saralla. Hissiyhtiö on alun perin organisoinut Levillä alppihiihdon maailman cup-kisoja, jotka ovat tuoneet Levin brändille sekä kotimaista että kansainvälistä näkyvyyttä.

Hissiyhtiön menestyksen takana koettiin olevan hissiyhtiön pitkäaikaisen toimitusjohtajan Jouni Palosaaren, joka on toiminut myös Levin Matkailu Oy:n hallituksen puheenjohtajana pitkään. Palosaarella koettiin olevan voimakas halu kehittää sekä hissiyhtiöstä että koko Levistä ja Levin brändistä menestyvä, ja hänen ansiokseen mainittiin kattavat yritysverkostot, joita hän on luonut Leville.

Yhteismarkkinointiorganisaatio Levin Matkailu Oy:n tärkeimpänä tehtävänä brändin rakentamisessa koettiin olevan toimijoiden välisen yhteistyön koordinointi sekä Levin brändin konkreettisen suunnittelun ja markkinoinnin.

Toisen osakysymyksen avulla halusin tarkastella yhteismarkkinointiorganisaatio Levin Matkailu Oy:n roolia brändi-identiteetin muodostumiselle. Tutkimuskirjallisuudessa matkakohteen brändin hallinnointi ja kehittäminen nähdään usein prosessina, josta pääasiallisessa vastuussa on yhteismarkkinointiorganisaatio. Tämän tutkimuksen tulokset ovat osittain yhteneviä olettamuksen kanssa. Levin toimijoilla oli brändi-identiteetin sisällöstä useita eri käsityksiä, mutta yleisenä konsensuksena oli, että Levin Matkailu Oy:n hallitus päättää, millaisena Leviä halutaan viestiä, ja Levin Matkailu Oy:n toimitusjohtaja sekä mainostoimisto sen, miten markkinointiviestintää tehdään. Levin Matkailu Oy on hoitanut yhteismarkkinointia ja hallinnoinut Levin brändiä jo yli 25 vuoden ajan. Alueen yrittäjät maksavat yhteismarkkinointiorganisaatiolle markkinointimaksua, jolla katetaan suuri osa yhteismarkkinointikustannuksista. Myös kunta osallistuu yhteismarkkinoinnin kustannuksiin. Haastatelluilla oli vahva luotto Levin Matkailu Oy:hyn Levin markkinoinnissa. Luottamuksesta kertonee myös se, että ajoittaisista erimielisyyksistä huolimatta sekä Kittilän kunta että yrittäjät yhä osallistuvat yhteismarkkinoinnin suunnitteluun että rahoittamiseen.

Levin alueen toimijoiden välistä yhteistyötä pidettiin olennaisena brändi-identiteetin elementtinä, ja haastateltujen mukaan Levin Matkailu Oy:n tehtävänä on koordinoida toimijoiden välistä yhteistyötä. Osassa haastatteluista ilmeni, että Levin Matkailu Oy:n toiminnan koettiin muuttuneen yhteistyön osalta sulkeutuneemmaksi. Levin Matkailu Oy on siis merkittävä toimija brändi-identiteetin kehittymiselle sekä brändin rakentamistoimien suunnittelijana ja toimeenpanijana että taustavaikuttajana yhteistyön koordinoinnilla.

Kolmannella osatehtävällä halusin tarkastella, kuinka Levin brändi-identiteetti ja imago ovat vaikuttaneet toisiinsa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Levin brändi-identiteetti ja imago ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Haastatelluilla ei ollut Levin brändi-identiteetistä yhtä, selkeää mielikuvaa, vaan Levin brändiä oli viestitty eri painotuksilla, haastateltua lainaten ”vähän poukkoillen”. Toimijoiden välistä yhteistyötä ja tekemisen meininkiä korostettiin kuitenkin tärkeänä brändille, muista painotuksista riippumatta. Juhlimista korostavan imagon koettiin muodostuneen Levin brändi-identiteetistä jo aikaisessa vaiheessa, 90-luvulla, jolloin sitä tuotiin esille myös markkinointiviestinnässä. Bileimagon koettiin olleen lähtöisin alun perin muutamasta toimijasta. Haastatellut totesivat, ettei yöelämää ja juhlimista haluttu enää korostaa markkinointiviestinnällä, koska bileimagoa ei haluta vahvistaa entisestään. Bileimagon ei enää koettu olevan sitä, millaisena toimijat haluavat Leviä viestiä. Paikalliset yrittäjät ovat osallistuneet imagon muokkaukseen laajentamalla ja muokkaamalla palveluitansa muun muassa lapsiystävällisemmiksi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Levin brändi-identiteetti kehittyy ja on kehittynyt Saraniemen (2010) esittämän mallin mukaisesti. Saraniemen mukaan brändi-identiteetti muodostuu vuorovaikutuksessa matkakohteen, sidosryhmien sekä yhteismarkkinointiorganisaation arvoista. Levin eri toimijat ovat vaikuttaneet Levin brändi-identiteettiin omilla toiminnoillaan, mutta Levin brändiä on kehitetty myös suunnitelmallisesti yhdessä yhteismarkkinointiorganisaatio Levin Matkailu Oy:n kanssa. Saraniemen mukaan brändi-identiteetin ja imagon välillä on jatkuva vuorovaikutussuhde, joka perustuu brändin käyttöarvolle, ja Levin brändi todentaa tätä (2010). Levin markkinointiviestintää on muokattu olemassa olevan imagon pohjalta vastaamaan enemmän Levin brändi-identiteettiä.

Sisäisille sidosryhmille on muodostunut erilaisia rooleja brändi-identiteetin kehittymisessä, riippuen muun muassa toimijoiden aktiivisuudesta, verkostoasemasta ja toimialasta. Alla olevassa kuvassa 9. havainnollistan tutkimuksen tuloksista johdettuja toimijoiden rooleja.



Kuva 9. Levin toimijoiden roolit brändi-identiteetin rakentumisessa.

Brändi-identiteettiä vahvasti vaikuttavaksi tekijäksi tutkimuksessa muodostui toimijoiden välinen yhteistyö. Toimijoiden välisen yhteistyön koettiin aina olleen osa Leviä ja sen brändiä, ja asia jota halutaan viestiä myös ulospäin. Yhteistyön koettiin muuttuneen Levin kasvun myötä erilaiseksi sekä toimijoiden kesken, että toimijoiden ja Levin Matkailu Oy:n kesken, ja osa haastatelluista oli huolissaan ilmiön vaikutuksesta Levin brändiin. Etelärinteiden hissihankintoihin liittyvä kohu vaikuttanee osaltaan toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Syyskuussa 2015, tutkimuksen ollessa loppusuoralla, Levin Matkailu Oy:n toimitusjohtaja erosi tehtävistään hallituksen ja toimitusjohtajan välisten näkemyserojen vuoksi (Kuivas, 2015). Tutkimuksen perusteella Levin brändi-identiteetin olennaisena elementtinä on aina ollut toimijoiden välinen yhteistyö. Levin toimijoiden välisten erimielisyyksien saaman julkisuuden vuoksi Levin imago on kokenut kolauksen, joka tulee ottaa huomioon Levin brändin tulevaisuutta ajateltaessa.

Eräs haastateltava totesi Levin toimijoiden olevan keskenään kuin perhettä, jossa erimielisyyksien ja kiistojen läpikäynti puhdistaa ilmaa, ja mahdollistaa jälleen toimivan yhteistyön.

Tutkimuksen laadullisen luonteen vuoksi tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä. Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan olekaan saada yleistettäviä tuloksia, vaan muodostaa mahdollisimman kattava kuvaus yhdestä, uniikista tapauksesta ja saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys tapauksesta. Tapaustutkimuksen tuloksia voidaan rinnastaa tai etsiä käsitteellisiä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia muista samankaltaisista tapauksista, ja ymmärtää tällöin ilmiöitä paremmin. Tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona on lisääntynyt ymmärrys vielä verrattain vähän tutkitusta aiheesta, sisäisten sidosryhmien rooleista matkakohteen brändi-identiteetin kehittymiselle.

Vaikka tutkimuksen aineisto on pyritty analysoimaan mahdollisimman objektiivisesti, ovat analyysin tulokset aina tutkijan omia tulkintoja, joihin vaikuttavat tämän taustatiedot ja ennakko-oletukset. Toinen tutkija olisi voinut löytää aineistosta täysin erilaisia huomionarvoisia seikkoja, jolloin tuloksetkin olisivat erit. Tutkimustuloksiin voi vaikuttaa myös matkailutoimialan ulkopuolelle jäävien sisäisten sidosryhmien puute haastatteluissa. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa aineistoa voisikin laajentaa koskemaan kattavammin matkakohteen sidosryhmien merkityksiä brändi-identiteetille. Saman tutkimuksen voisi myös uusaa eri matkakohteessa, ja tehdä vertailevaa tutkimusta usean eri tapauksen välillä matkakohteen brändi-identiteetin muodostumisprosessista.

Kiitokset

Lopussa kiitos seisoo. Haluan kiittää lämpimästi kaikkia tutkimusprosessissa osallisena olleita, matka on ollut pitkä mutta antoisa. Ensimmäisenä haluan kiittää tutkimukseni pääohjaajaa Raija Komppulaa. Sanat eivät riitä kuvailemaan kaikkea sitä apua ja tukea mitä sinulta olen saanut. Onnistuit valamaan uskoa kykyihini heikkoinakin hetkinä. Erityiskiitokset myös graduseminaarin vetäjälle ja tutkimukseni toiselle ohjaajalle Soile Veijolalle. Annoit tutkimukseen arvokasta, markkinointimaailman ulkopuolista näkökulmaa, jota ilman tutkimuksen lukeminen olisi huomattavasti työläämpää. Graduseminaarissa antamasi kirjoitusohjeet tulevat varmasti seuraamaan mukani vielä pitkään.

Kiitokset myös muille graduseminaarissa kommentteja antaneille ohjaajille – Saila Saraniemelle, Monika Lüthjelle sekä Markku Vierulle. Rakentavat kommenttinne auttoivat viemään tutkimusta eteenpäin suvantovaiheissa, ja huomaamaan omat ”sokeat pisteet”. Kiitoksen ansaitsevat myös opiskelijatoverit seminaarissa. Teiltä olen saanut arvokasta vertaistukea ja kommentteja tutkimukselle.

Haluan kiittää Kittilän kirjastoa sekä Levin Matkailu Oy:tä arkistojenne käytöstä – materiaalit arkistoistanne toi tutkimukseen syvyyttä, jollaista ei muualta olisi saanut. Lopuksi haluaisin esittää lämpimät kiitokset kaikille tutkimushaastatteluihin osallistuneille, olette olleet suuressa roolissa tämän gradun kehittymiselle.

LÄHDELUETTELO

- Aaker, D. A. (1991) *Managing brand equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Auvinen, A. (8.3.2015) Toinen näytös. *Lapin Kansa*. s. 4-7.
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in tourism destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607–629. doi: 10.1016/j.annals.2010.11.015
- Beritelli, P., Bieger, T. & Laesser, C. (2007). Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Travel Research*, 46, 96–107. doi: 10.1177/0047287507302385
- Blain, C., Levy, S. E. & Ritchie, J.R.B. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research*, 43, 328–338. doi: 10.1177/0047287505274646
- Bramwell, B. & Rawding, L. (1996). Tourism marketing images of industrial cities. *Annals of Tourism Research*, 23 (1), 201–221. doi: 10.1016/0160-7383(95)00061-5
- Bregoli, I. (2012). Effects of DMO coordination on destination brand identity: a mixed-method study on the city of Edinburgh. *Journal of Travel Research*, 52(2), 212–224. doi: 10.1177/00472875124651566
- Bregoli, I. & Del Chiappa, G. (2013). Coordinating relationships among destination stakeholders: Evidence from Edinburgh (UK). *Tourism Analysis*, 18. 145–155. doi: 10.3727/108354213X13645733247657
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, 97–116. doi: 10.1016/S0261-5177(99)00095-3
- Cai, L. A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720–742. doi: 10.1016/S0160-7383(01)00080-9
- Cox, N., Gyrð-Jones, R., & Gardiner, S. (2014). Internal brand management of destination brands: Exploring the roles of destination management organizations and operators. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3. 85–95. doi: 10.1016/j.jdmm.2014.01.004
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2007). Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. (s. 25–44). Jyväskylä: PS-Kustannus.

- Eskola, J. (2010). Laadullisen tutkimukset juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. (s.179–204). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Framke, W. (2002). The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(2), 92-108, doi: 10.1080/15022250216287
- Govers, R. & Go, F. M. (2009). Place Branding. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105–112. doi: 10.1016/j.nedt.2003.10.001
- Hankinson, G. (2004). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109–121. Haettu 18.8.2014 ABI/INFORM Complete-tietokannasta.
- Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Brand Management*, 14(3), 240–254. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550065
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hyvä tieteellinen käytäntö. Haettu 10.11.2014 osoitteesta: <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta>
- Jolanki, O. & Karhunen, S. (2010). Renki vai isäntä? Analyysiohjelmat laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen M. (toim.), *Haastattelun analyysi*. (s. 395–411). Tampere: Vastapaino.
- Kalandides, A. (2011). The problem with spatial identity: revisiting the “sense of place”. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 28–39. doi: 10.1108/17538331111117142
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G. J. (2006). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Place Branding and Public diplomacy*, 2(3), 183–194. Haettu 12.1.2015 ProQuest-tietokannasta.
- Kavaratzis, M. & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69–86. doi: 10.1177/1470593112467268
- Kennedy, V. & Augustyn, M. M. (2014). Stakeholder power and engagement in an English seaside context: Implications for destination leadership. *Tourism Review*, 69 (3), 187–201. doi: 10.1108/TR-06-2013-0030
- Kideve. Levi 4 - Levin matkailuliiketoiminnan ja toimintaympäristön kehittämishanke 2014-2015. Haettu 11.5.2015 osoitteesta: <http://www.kideve.fi/levi-4>

- Kittilän matkailun markkinointi hakee yhteisiä linjoja. (23.1.1987). *Lapin Kansa*.
- Kittilä rynnistää matkailumarkkinoille. (7.12.1988). *Pohjoiskaira*.
- Kiuru, I. (19.8.2015). Levin Matkailu Oy:n toimitusjohtaja vaihtuu. *Lapin Kansa*.
- Komppula, R. & Laukkanen, T. (2009). Ski destination profile based on attributes of ski destination choice. Proceedings of the 3rd International Conference on Destination Branding and Marketing. Macau, China. Joulukuu 2. - 4., 2009.
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination – A case study. *Tourism Management* 40, 361–371. doi: 10.1016/j.tourman.2013.07.007
- Konecnik M. & Go F. (2008). Tourism destination brand identity: The case of Slovenia. *Journal of Brand Management* 15, 177–189. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550114
- Kortelainen, J. *Levin Matkailukeskus Oy*. Lahti: Esa Print Oy.
- Kuivas, E. (16.9.2015). Levin Matkailu hake uutta toimitusjohtajaa. *Kittilälehti*.
- Kunnas, H. (1981). Lappi odottaa. *Suomen Kuvalehti*, 7. S. 18–25. Helsinki: Otava.
- Kuusisto-Arponen, A.-K. (2007). Konfliktitapaus. Teoksessa Laine, Bamberg & Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito*. (s. 231–245). Helsinki: Gaudeamus.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lapland Hotels tekee matkailun historiaa. Haettu 11.5.2015 osoitteesta: <http://www.laplandhotels.com/FI/lapland-hotels-oy/historia.html>
- Leino, H. (2007). Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). *Tapaustutkimuksen taito* (s. 214–227). Helsinki: Gaudeamus.
- Lemmetyinen, A. & Go, F. M. (2010). Building a brand identity in a network of Cruise Baltic's destinations: A multi-authoring approach. *Journal of Brand Management*, 17, 519–531. doi: 10.1057/bm.2010.5
- LeviDays (2014). Haettu 8.11.2014 osoitteesta: http://issuu.com/levi-lapland/docs/levidays_23_issuu/13?e=7612975/9544679
- Levin Matkailu Oy:lle lausuttiin syntysanat. (9.7.1989). *Pohjolan Sanomat*.
- Levin Matkailu Oy markkinoi Kittilää. (8.1.1990). *Pohjoiskaira*.
- Levin Matkailu Oy. Haettu 22.5.2015 osoitteesta: <http://www.finder.fi/Matkatoimistoja/Levin%20Matkailu%20Oy/SIRKKA/paattajat/193227>

- Majoitusliikkeiden yöpymisvuorokaudet alueittain ja kunnittain. Haettu 21.5.2015 osoitteesta: <http://www.visitfinland.fi/tutkimukset-ja-tilastot/majoitustilastot/alueittain-ja-kunnittain>)
- Matkailutilastot. Haettu 21.5.2015 osoitteesta: http://www.lappi.fi/lapinliitto/julkaisut_ja_tilastot/matkailu
- Matkailuprojekti käyntiin Kittilässä. (23.3.1987). *Pohjolan Sanomat*.
- Mayes, R. (2008). A place in the sun: The politics of place, identity and branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(2), 124–135. doi: 10.1057/pb-2008.1
- Moilanen, T. & Rainisto, S. (2008). *How to brand Nations, Cities and Destinations. A Planning Book for Destination Branding*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Morgan, N. J., Pritchard, A. & Piggott, R. (2003). Destination branding and the role of the stakeholders: The case of New Zealand. *Journal of Vacation Marketing*, 9(3), 285–299. doi: 10.1177/135676670300900307
- Musa, N., Md Noor, S. & Mohamad, W. (2013) Developing destination brand identity: Towards sustainability of tourism destination from the perspective of stakeholders and theory of social identity. Proceedings of international conference on tourism development. Helmikuu 2013.
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity – brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*, 12(4), 264–278. . Haettu 25.9.2014 ABI/INFORM Complete-tietokannasta
- Peltola, T. (2007). Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito* (s. 111–129). Helsinki: Gaudeamus.
- Pike, S. & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202–227. doi: 10.1016/j.tourman.2013.09.009
- Pike, S. (2009). Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. *Tourism Management*, 30(6), 857–866. doi: 10.1016/j.tourman.2008.12.007
- Pitäjästä kansainväliseksi matkakohteeksi. Haettu 8.11.2014 osoitteesta: <http://www.levi.fi/fi/yleista-levista/historia.html>
- Ritchie, J.R.B. & Crouch, G. I. (2005). *The Competitive Destination. A sustainable tourism perspective*. Wallingford : CABI.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 16.10.2014 osoitteesta: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2007). Tapaus ja Tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. (s.184-196). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Sallinen, A. (25.4.1993). Leviä kehitetään jalat maassa. *Lapin Kansa*.
- Saraniemi, S. (2009). Destination branding in a country context. A case study of Finland in the British market. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Saraniemi, S. (2010). Destination brand identity development and value system. *Tourism Review*, 65(2), 52–60. doi: 10.1108/16605371011061624
- Sartori, A., Mottironi, C. & Corigliano, M. A. (2012). Tourist destination brand equity and internal stakeholders: An empirical research. *Journal of Vacation Marketing*, 18(4), 327–340. doi: 10.1177/1356766712459689
- SHKY Hiihtokeskusten tunnusluvut 2013-2014 (2014). Haettu 10.9.2014 osoitteesta: <http://www.ski.fi/shky-info/tilastoja-ja-tutkimuksia/>
- Tasci, A. D. A. & Gartner, W. C. (2007). Destination image and its functional relationships. *Journal of Travel Research*, 45, 413–424. doi: 10.1177/0047287507299569
- Tulevaisuuden Levi on Lomakaupunki. (1991). *Matkailulehti Leviläinen*, 3. Kittilä: Polarlehdet Oy.
- Tuohino, A. & Konu, H. (2014) Local stakeholders' views about destination management: Who are leading tourism development? *Tourism Review*, 69(3), 202–215. doi: 10.1108/TR-06-2013-0033
- Tuomi, S. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- UNWTO (2002). UNWTO Think tank. Haettu 1.3.2015 osoitteesta: <http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0>
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 3 (7/8), 1017–1040. doi: 10.1108/03090560310477645
- Wang, Y & Fesenmaier, D. R. (2007) Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management*, 28, 863–875. doi:10.1016/j.tourman.2006.02.007
- Williams, P., Reilly, J. & Haider, W. (2006). Destination branding and skier environmental attitudes. Teoksessa Keller, P. & Bieger, T. (toim.) *Marketing efficiency in tourism. Coping with volatile demand* (s.81–91). Berliini: Erich Schmidt Verlag.
- Zmyslony, P. (2014). Identification of leadership in emerging tourism destinations. *Tourism Review*, 69(3), 173 -186. doi: 10.1108/TR-06-2013-0031

LIITE 1. Haastattelurunko

Haastateltavan historia Levillä

Oma henkilökohtainen historia
(Edustaman yrityksen historia)

Levin kehityksen historia

- Eri sidosryhmien roolit
- Kuinka Levin Matkailu Oy muodostettiin?
- Kuinka Levin Matkailu Oy on muuttunut vuosien aikana?
- Kuinka kunta on ollut osallisena Levin kehittämisessä?
- Kuinka kunta on osallistunut Levin markkinointiviestintään tai sen kehittämiseen?
- Kuinka ay-liikkeen toiminnot ovat vaikuttaneet Levin kehitykseen?
- Kuka ollut merkittävässä ja näkyvässä roolissa Levin kehityksessä?
- Miltä Levin tulevaisuus näyttää?
- Levin kehityksen kannalta tärkein tekijä tai ajanjakso?

Levin imagon luominen

- Mitä Levin markkinoinnilla on haluttu viestiä matkailijoille?
- Mitä mielikuvia haluttiin liittää Leviin?
- Onko markkinointiviestintä pysynyt samana vuosien saatossa?
- Millaisia vetovoimatekijöitä?
- Mikä erottaa Levin muista laskettelukeskuksista?
- Bileimago? Oliko harkittu? (viittaus tutkimukseen)
- Ketkä ovat olleet päättämässä markkinointiviestinnästä?
 - Onko markkinoinnin suunnitleminen ollut helppoa?
 - Miten eri sidosryhmät (yrittäjät, kunta, ay-liike) ovat osallistuneet yhteisiin markkinointitoimiin?

Toimijoiden välinen yhteistyö Levillä

- Mitkä asiat johtivat Levin matkailuyrittäjien keskinäiseen yhteistyöhön?
(Henkilöt, taloudellinen tilanne, tietty tapahtuma)
- Ovatko eri toimijat sitoutuneet Levin markkinointiviestintään?
- Mahdolliset erimielisyydet – mistä ?
- Millaista yhteistyö on tänä päivänä, onko muuttunut jotenkin?
- Miksi Levistä on tullut sellainen mitä se tänä päivänä on?

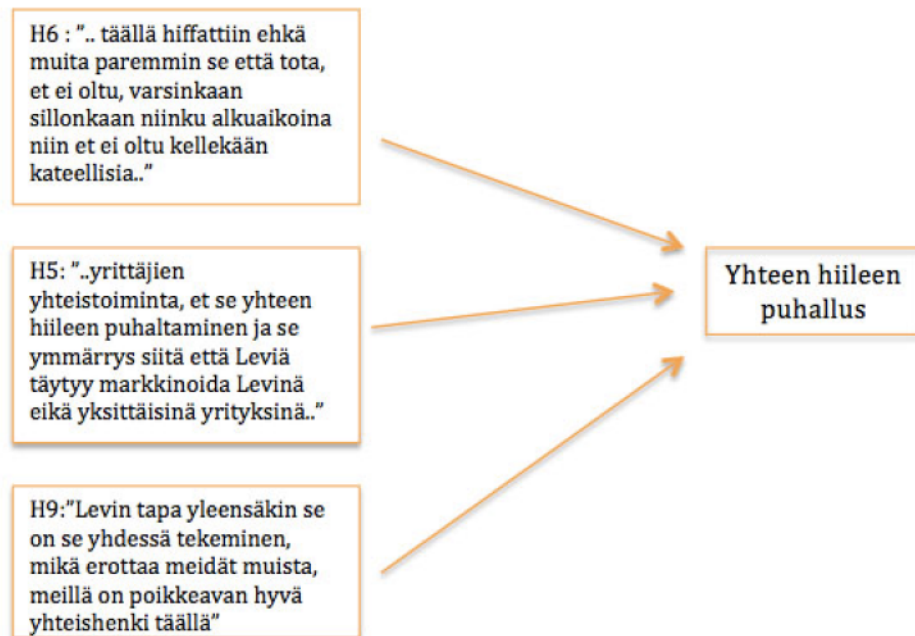
LIITE 2. Havaintomatriisi

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9
Visio tiiviistä kylästä	X				X				
Kehitysprojektien merkitys		X		X				X	X
Suunnitelmallinen rakentaminen		X			X		X	X	X
Infra ja kaavoitus		X	X	X	X	X		X	X
Aarne Nikan merkitys	X	X					X	X	X
Kuntalaisten rooli							X		
Elinkeinopuoli	X							X	
Hotellinjohtajat				X		X		X	
Hotelli Levitunturi - ympärivuotisuus	X			X	X	X		X	
Kylpylä - ympärivuotisuus		X	X	X					
Hissiyhtiö		X		X			X		X
Jouni Palosaaren merkitys				X	X	X		X	X
Päivikki Palosaaren merkitys					X			X	X
Lentokenttä - saavutettavuus	X			X	X	X		X	X
Tiivis yhteistyö	X	X	X	X	X	X		X	
Ongelmien hoito sisältäpäin					X			X	
Levin Matkailu Oy - koordinointi	X		X		X				X
Levin Matkailu Oy:n toiminnan muutos				X	X		X		
Henkilösuhteiden merkitys						X		X	
Kunnan dominointi LM hallituksessa	X			X		X			
Yrittäjien osaaminen LM hallituksessa			X		X		X	X	X
Yhteismarkkinoinnin muutos				X		X			X
Yhteen hiileen puhallus	X		X		X	X	X	X	X
Suuruus muuttanut LM				X			X		
LM menestys - > toiminut alusta asti						X			X
Suuruus - toimijat ei tunne toisiansa	X			X		X			
Uudet vs. Vanhat toimijat				X		X			

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9
Ilta-Sanomien printtikampanja				X		X			
Levin Matkailu Oy:n merkitys	X			X		X			X
LM Hallituksen merkitys		X	X		X				X
Pienyrittäjien ryhmittymät						X	X	X	
Levin Matkailun TJ=markkinointipäällikkö			X				X		
Isot yritykset dominoi		X	X						
Levi Levinä	X			X	X				
Luontoimago vs. Bileimago						X	X	X	X
Bileimago suunniteltu	X	X	X		X			X	X
Bileimago yksittäisiltä toimijoilta				X	X	X			X
Bileimagoon reagointi	X	X	X	X		X		X	
Innovatiivinen markkinointiviestintä			X					X	X
Brändin ydin - saavutettavuus					X				X
Brändin ydin - tekemisen meininki	X		X	X				X	
Brändin ydin - palvelukulttuuri	X						X	X	
Brändin ydin - monipuolisuus			X		X	X	X	X	X
Ei varsinaista visiota brändistä	X		X	X			X	X	X
Brändin tulevaisuuden visio		X							

LIITE 3. Esimerkkikuvat analyysin kulusta

Vaihe 1. Kategorioiden muodostaminen merkityskatkelmista



Vaihe 2. Teemojen muodostaminen kategorioista

